سلسلة إصدارات التدريب الإداري

الاتصالات الإدارية

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

مؤسسة حورس الدولية

الناشــر

مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع

١٤٤ ش طيبه- سبورتنج - الإسكندرية

ت. ف: ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٢٠٥٩٨

٢٠٠٦ - ٢٠٠٧

رقم الإيداع بدار الكتب

٢٠٠٦/٢١٩٩٤

الترقيم الدولى I.S.B.N

977-368-135-1

أسم المؤلف أ.د. محمد الصيرفى

عنوان المصنف/ سلسلة التدريب الإدارى

مدير النشر

مصطفى غنيم

الإخراج وفصل الألوان

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جـرافيـك: أحمـد أمـين

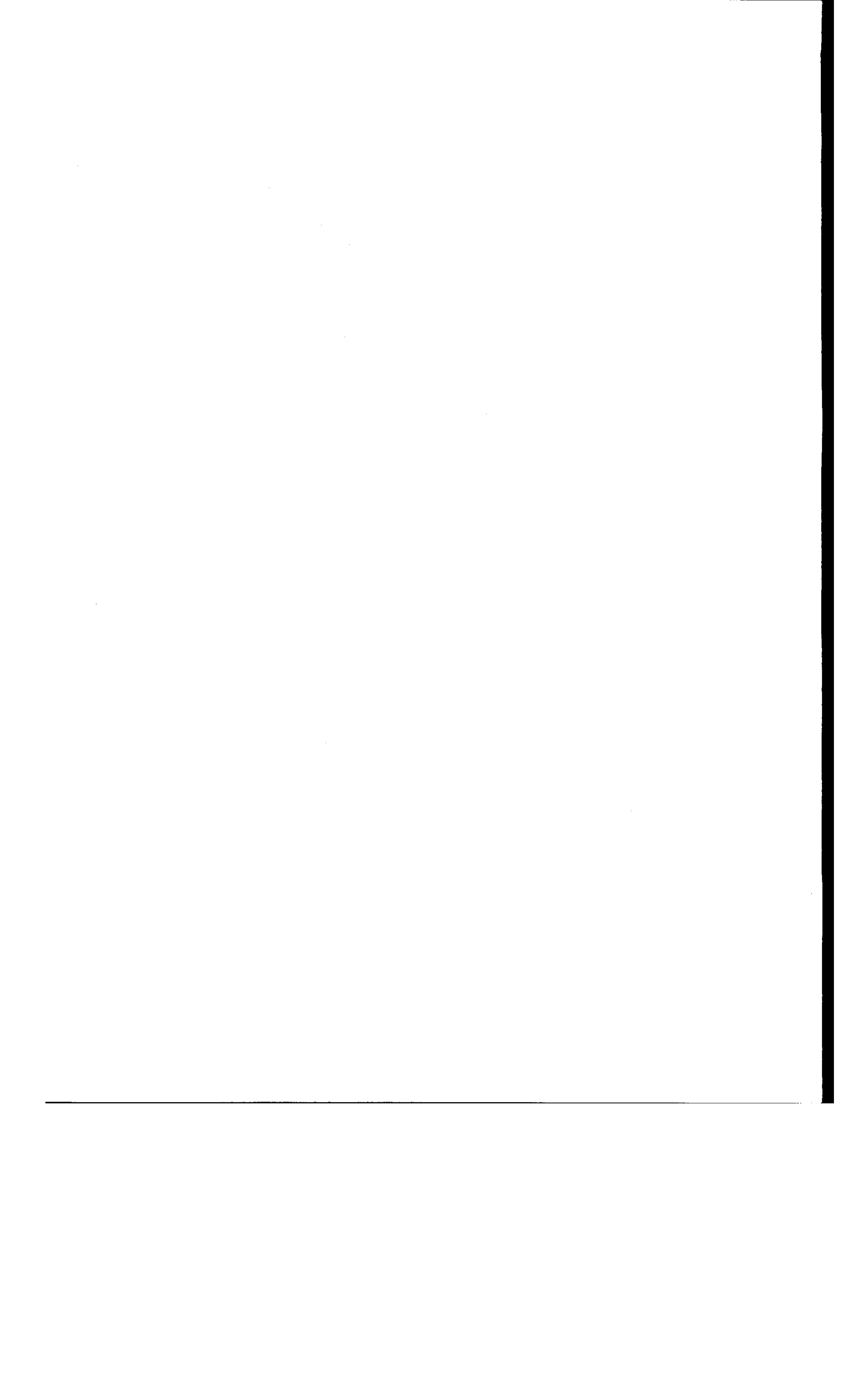
الإخراج الفنى: أحمـد أمـين

بسم الله الرحمن الرحيم

«وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون»

صدق الله العظيم

«سورة الأعراف آية ٢٠٤»



قبل أن تقرأ

اختبر معلوماتك عن الاتصالات

أولاً ضع كلمة صواب أو (خطأ) بجانب كل من العبارات التالية

(١) يهدف الاتصال إلى الحصول على معلومات محددة ( ) ( ) ( )

(٢) يمكن القول بكل بساطة أن عملية الاتصال تشمل المرسل والمستقبل فقط ( ) ( ) ( )

(٣) تبدأ عملية الاتصال بالمرسل ( ) ( ) ( )

(٤) يحدث الاتصال الفعال سواء حصل كل من المرسل والمستقبل على نفس المعانى للرموز التى تتركب منها الرسالة أو لم يحصلا ( ) ( ) ( )

(٥) الضوضاء التى يمكن أن تعيق الاتصال الفعال يمكن أن يقع على المرسل ، الارسال ، أو المستقبل ( ) ( ) ( )

(٦) من مسؤوليات المرسل المتعلقة بالاتصال أن يعرف المستقبل ( ) ( ) ( )

(٧) ليس من مسؤوليات المرسل فى عملية الاتصال اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال ( ) ( ) ( )

(٨) من مسئووليات المستقبل فى عملية الاتصال الاصغاء بانتباه إلى رسالة المرسل ( ) ( ) ( )

(٩) يتم فى الاتصال غير الشخصى مقابلة المستقبل وجهاً لوجه ( ) ( ) ( )

(١٠) لا يوفر الاتصال الشخصى ميزة التغذية العكسية الفورية (   ) (   )

(١١) الاتصال غير اللفظى هو المشاركة بمعلومات دون استخدام كلمات لنقل الأفكار (   ) (   )

(١٢) الاتصال التنظيمى الرسمى هو الذى لا يتبع خطوط خريطة التنظيم الرسمى للمنظمة (   ) (   )

(١٣) إن الاتصال الذى ينساب من أعلى نقطة على الخريطة التنظيمية بشكل افقى إلى نقطة أخرى على الخريطة التنظيمية يطلق عليه الاتصال التنظيمى الصاعد (   ) (   )

(١٤) إن الفهم الواضح والدقيق لمعوقات الاتصال يساعد المديرين فى سعيهم لزيادة نجاح الاتصال (   ) (   )

ثانيا ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيح فى كل من العبارات التالية:

(١) أحسن وصف للاتصال أنه عبارة عن عملية:

(أ) تبادل العواطف (ب) تبادل المعلومات

(جـ) ارسال رسائل

(د) صياغة التغذية العكسية

(هـ) ارسال معلومات

(٢) إن عناصر الاتصال الشخصى الأساسية هى :

(أ) مرسل / مرمز ، رسالة ، فاك الرموز / مستقبل

(ب) مرسل/ رسالة ، مرمز ، مستقبل / فاك الرموز

(جـ) رسالة ، مستقبل / مرسل . فاك الرموز / مستقبل

(د) رسالة ، مستقبل / فاك الرموز، مرمز / مرسل

(هـ) مرمز / مرسل ، رسالة ، مستقبل / فاك الرموز

(٤) أى مما يلى لا يعتبر اتصالا صاعدا :

(أ) تقارير محاسبة التكاليف (ب) ملخص أمر الشراء

(جـ) تقارير الانتاج (د) بيان سياسة المنظمة

(هـ) تقارير المبيعات

(٥) إن الغرض الأساسى للاتصال التنظيمى الجانبى (الأفقى) هو خدمة:

(أ) التنسيق (ب) التنظيم (جـ) التوجيه (د) التقييم (هـ) الرقابة

(٦) من أجل تشجيع الاتصال التنظيمى الرسمى، يجب على المديرين :

(أ) دعم انسياب العبارات المختصرة الواضحة من خلال الوسائل (القنوات) الرسمية.

(ب) ضمان حرية استعمال القنوات الرسمية لجميع أعضاء المنظمة

(جـ) تحديد مسؤوليات اتصال محددة للاستشاريين

(د) أ ، ب

(هـ) جميع ما سبق

(٧) من مسؤوليات المرسل فى الاتصال :

(أ) الاستماع بفعالية للمستقبل

(ب) ان يكون حساساً للمستقبل

(جـ) أن يشير إلى وسيلة الاتصال المناسبة

(د) أن يبادئ بالتغذية العكسية

(هـ) أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة

(٨) من أهداف الاتصال بالرؤساء :

(أ) مشاركتهم الافكار من أجل تحسينات العمل

(ب) تنسيق النشاطات معهم

(جـ) تزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل

(د) اقناعهم بأهمية التغييرات

(هـ) تقييم أدائهم

(٩) واحدة مما يلى ليست من أنواع الاتصال التنظيمى الرسمى :

(أ) الاتصال النازل

(ب) الاتصال غير الشخصى

(جـ) الاتصال الصاعد

(د) الاتصال الجانبى

(هـ) الاتصال القطرى

(١٠) واحدة مما يلى ليست من معوقات الاتصال الشخصى :

(أ) الاستماع إلى ما نتوقع أن نسمعه

(ب) تجاهل المعلومات التى تتعارض مع ما «نعرف»

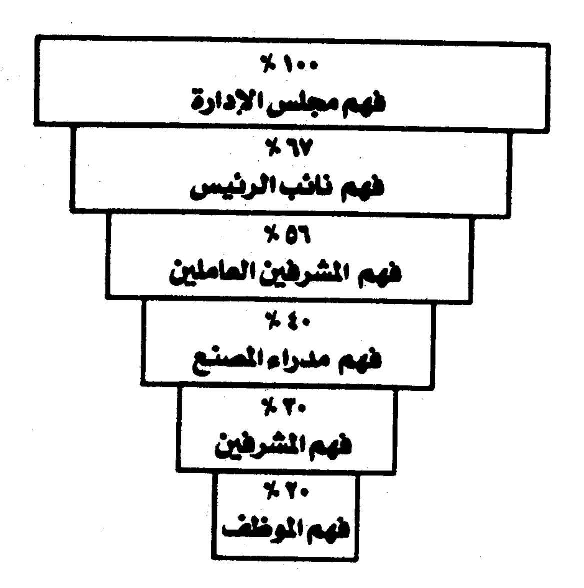
(جـ) التغيير فى المديرين

(د) الضوضاء

(هـ) فهم الكلمات بمعانى مختلفة

عزيزى المدير

هل تعلم أن النسبة المئوية للمعلومات المفهومة التى تنقل من خلال خمسة مستويات إدارية هى على النحو التالى:-



Source: Arthur G. Bedeian, Management, 3rd Ed., Harcourt Brace Jovanovich, The Dryden Press, USA, 1993, P. 533.

هل تعلم القواعد السبع لتحقيق الاتصال الفعال

القواعد السبع لتحقيق إتصال فعال

(١) الجدارة بالثقة والتصديق Credibility

(٢) الإطار أو السياق Context

(٣) المضمون Content

(٤) الوضوح Clarity

(٥) الاستمرارية و الاتساق Continuity & Consistency

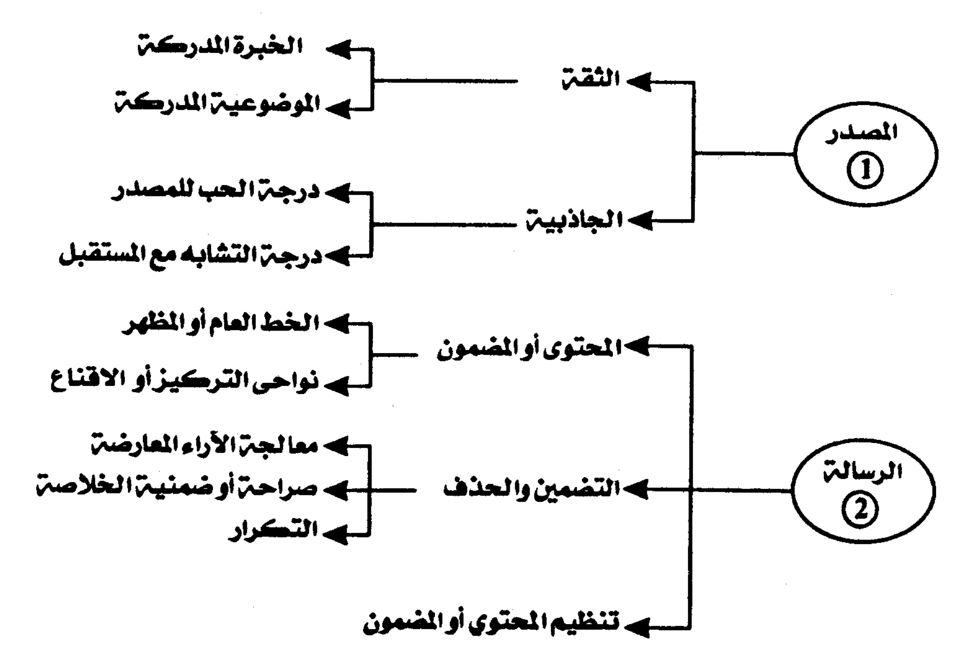
(٦) القنوات أو الرسائل Channels

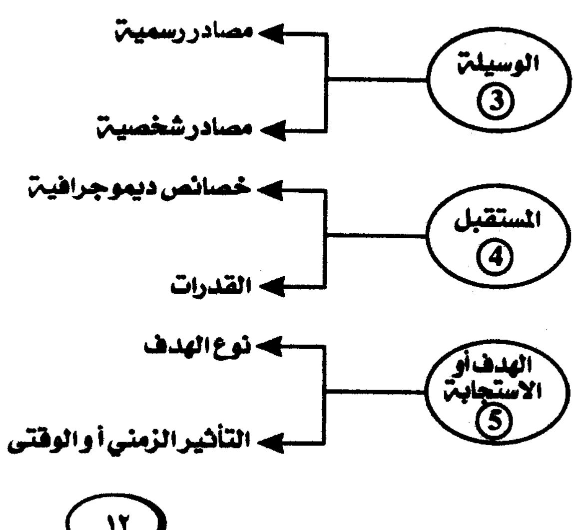
(٧) قدرة الجمهور Capability of Audience

عزيزي المدير

هل تعلم مجموعة العوامل المؤثرة على عناصر العملية الاتصالية

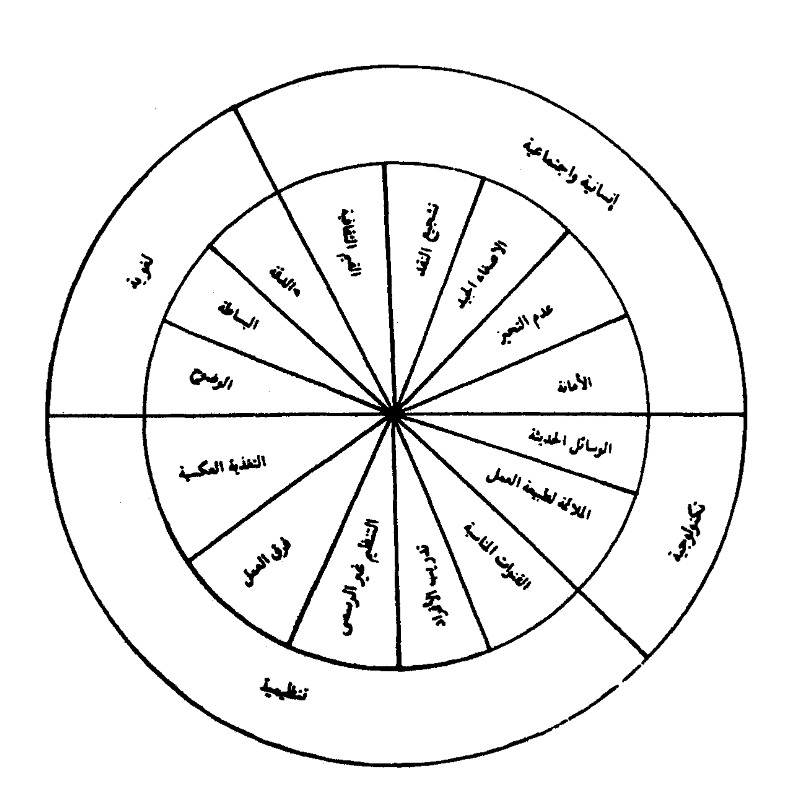
العوامل المؤثرة على عناصر العملية الاتصالية





عزيزى المدير

هل تعلم أنه يمكن تحقيق درجة عالية من فعالية الاتصالات إذا توافرت الشروط التالية:-



مفهوم الاتصالات

كلمة اتصال Cmommunication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communis وتعنى المشاركة Sharing فى الرأى أو الحديث [1] أو المشورة أو اتخاذ القرار.. أى أن الاتصال هنا يعنى الاشتراك فى المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

* وفى قاموس أوكسفورد عرف الاتصال على أنه «نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالاشارات»[٢].

* وفى مختار الصحاح نجد أن كلمة الاتصال مأخوذة من الوصل أى البلوغ.

* وفى معجم الوسيط فى مادة وصل يصل فلان وصولاً.. وصل الشئ.. أى بلغه وانتهى إليه.

* أما فى اللغة الإنجليزية فمعنى كلمة الاتصال

أ- المعلومات المبلغة.

ب- رسائل شفوية أوكتابية.

جـ- تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات

د- شبكة تليفونية.. وسائل الاتصال عموماً.

---

(1) L.S. Harms, Human Communication: The New Fundamentals (New York: Harper and Row Publishers 1974. P. 38.
(2) Wilbur Schramm and Donald F. Roberts The Process and Effects of Mass Communication, Revised Edition (urbana University of illinois Press, 1978) P. 12.

❖ وقد عرفه كونتز وزملائه على انه ارسال وتحويل للمعلومات من المرسل المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل[1].

❖ وعرفه ما كفار لاند Macfor land على انه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد[2].

❖ وعرفه هاناك Hannak على انه العملية التى يتفاعل بواسطتها الافراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه.

❖ أما مريهيو Merrihue فقد عرفه على انه اى سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدى الاستجابة بالسلوك المطلوب من قبل المستقبل.

❖ وجمعية الإدارة الأمريكية عرفت الاتصال على انه اى سلوك يؤدى إلى تبادل المعنى.

وفى رأينا تعريف الاتصال يجب أن يشتمل على الاعتبارات التالية:

١- مفهوم «العملية» وبمقتضاه ننظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها فى حالة ديناميكية متغيرة

٢- يتم الاتصال بين الأفراد أو المجموعات، ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الأقل فى عملية الاتصال أحدهما مرسل والآخر مستقبل.

---

(1) Kontz H. O' Donnell, C., Princip les f Management, M, Graw. Hill Co, New York 1968 P 88 .
(2) Mcfar Land, Dattan Management: Foundations and Practice New Macmillan Publishing Co., Inc. 1979 P 566

٣- لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأى أو الفكرة وتفهمها، فإن مجرد تلقى أو سماع الرسالة لا يعنى بالضرورة تفهمها لأن هناك فرقاً بين سماع أو قراءة الرسالة وتفهمها.

٤- الغرض من الاتصال هو التأثير فى المستقبل حتى يحدث الاستجابة التى قصدها المرسل .

وفى ضوء هذه الاعتبارات يمكن أن نضع تعريفاً لعملية الاتصال على النحو التالى:

الاتصال هو عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والأراء، والمشاعر من شخص إلى شخص آخر (أو من مجموعة إلى مجموعة) بقصد التأثير فيه (أو فيها) وإحداث الاستجابة المطلوبة.

أهداف الاتصال

يتمثل الهدف الرئيسى للاتصال فى تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفى فتتمثل فيما يلى:

١- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

٢- اقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.

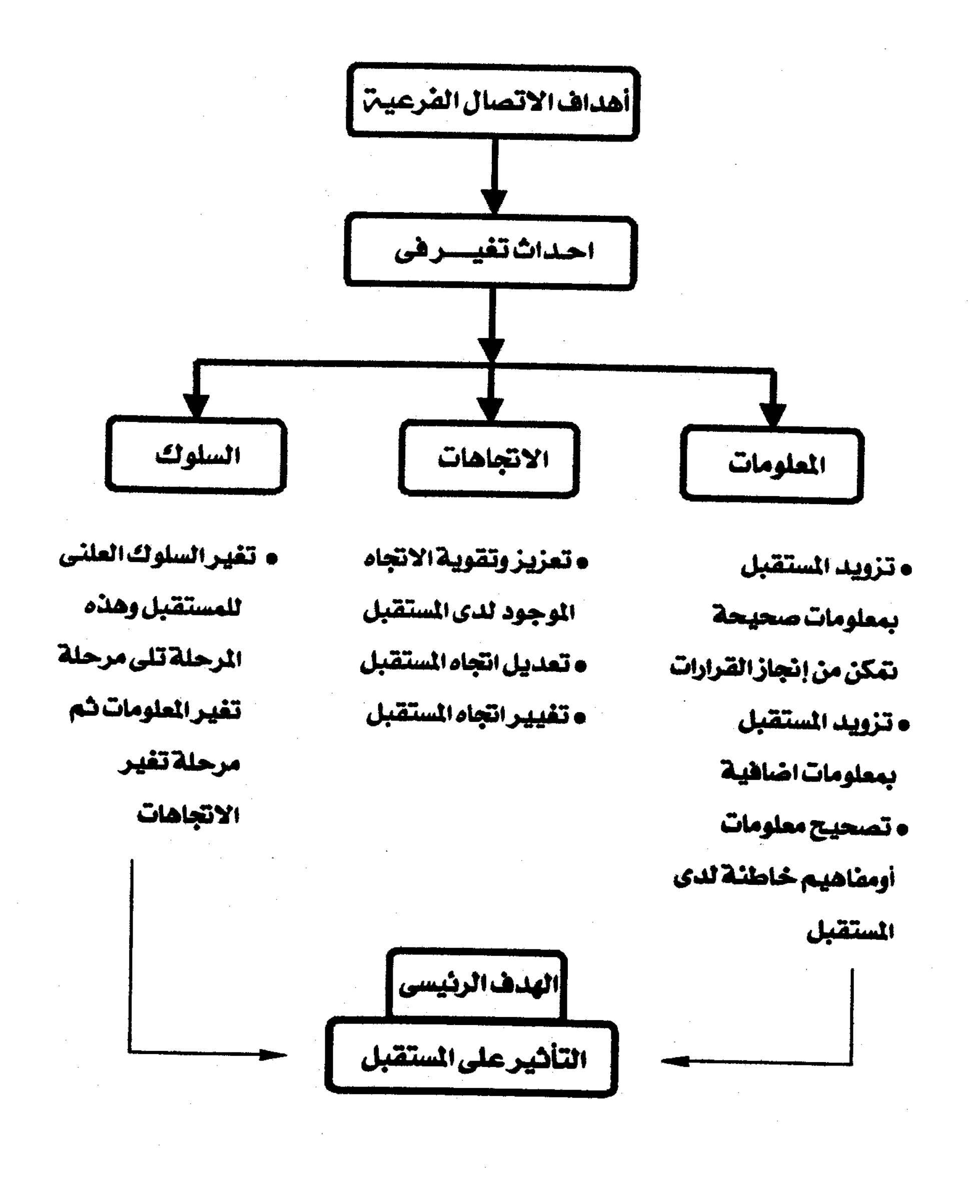
٣- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.

٤- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.

٥- تهيئة المناخ التنظيمى الجيد لتحقيق الرضا فى العمل ورفع الروح المعنوية.

٦- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

هذا ويمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل التالى


أهداف الاتصال الفرعية
احداث تغيـــر فى
المعلومات
الاتجاهات
السلوك
• تزويد المستقبل
بمعلومات صحيحة
تمكن من إنجاز القرارات
• تزويد المستقبل
بمعلومات اضافية
• تصحيح معلومات
أومفاهيم خاطئة لدى
المستقبل
• تعزيز وتقوية الاتجاه
الموجود لدى المستقبل
• تعديل اتجاه المستقبل
• تغيير اتجاه المستقبل
• تغير السلوك العلنى
للمستقبل وهذه
المرحلة تلى مرحلة
تغير المعلومات ثم
مرحلة تغير
الاتجاهات
الهدف الرئيسى
التأثير على المستقبل

خصائص الاتصال

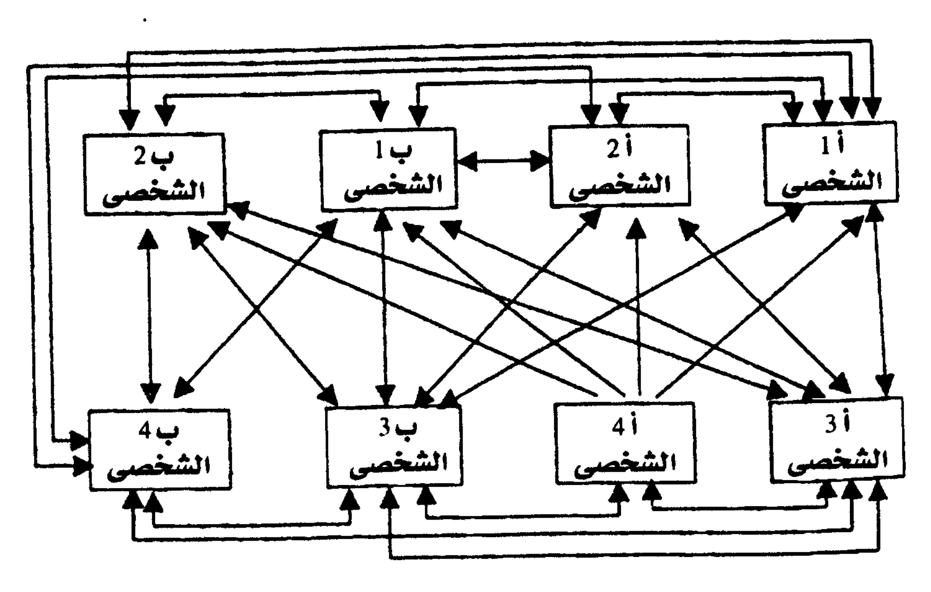
يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلى [1]:-

١- الاتصال عملية ديناميكية

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعى تمكننا من التاثير فى الناس والتأثر بهم مما يمكنا ان نغير من انفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

والشكل التالى يسهم فى إيضاح ذلك المعنى

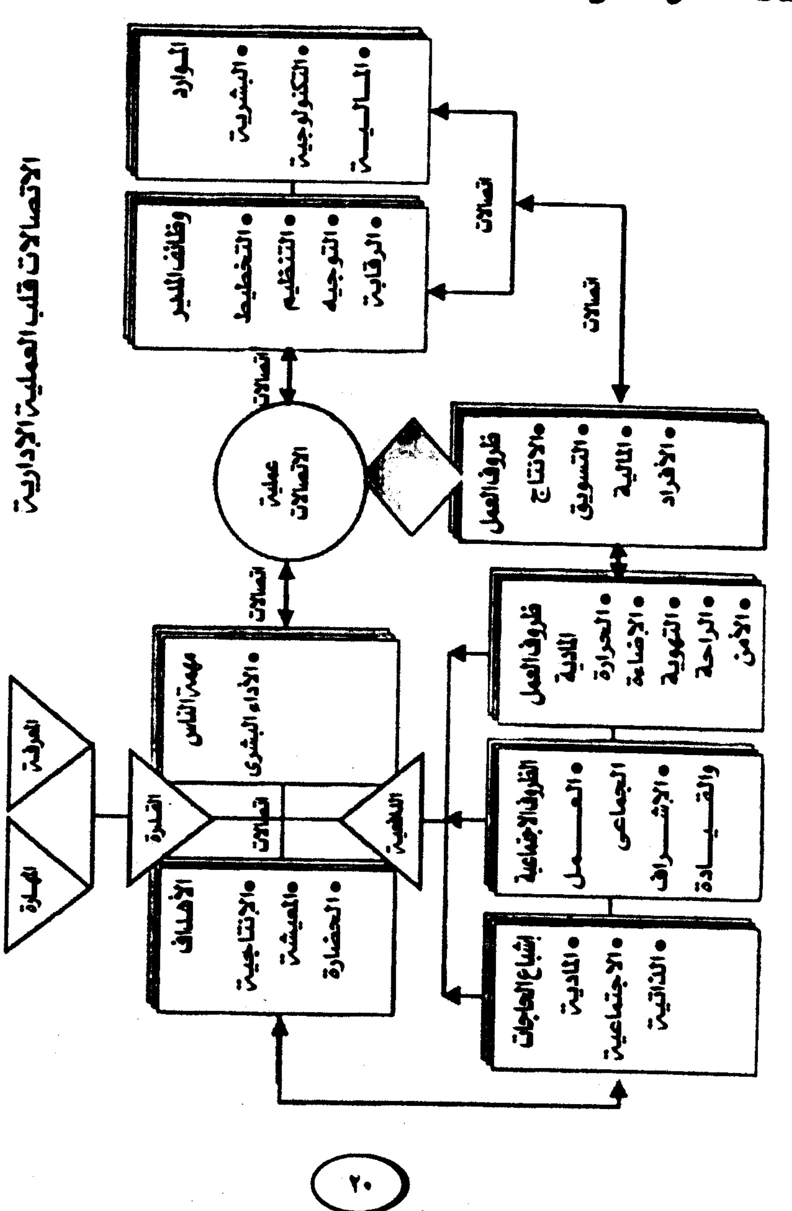
الاتصال عملية ديناميكية



(١) د. ابراهيم أبو عرقوب - الاتصال الانسانى ودوره فى التفاعل الاجتماعى - دار مجدلاوى للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٣ ص ٥٠ .

٢- الاتصال عملية مستمرة

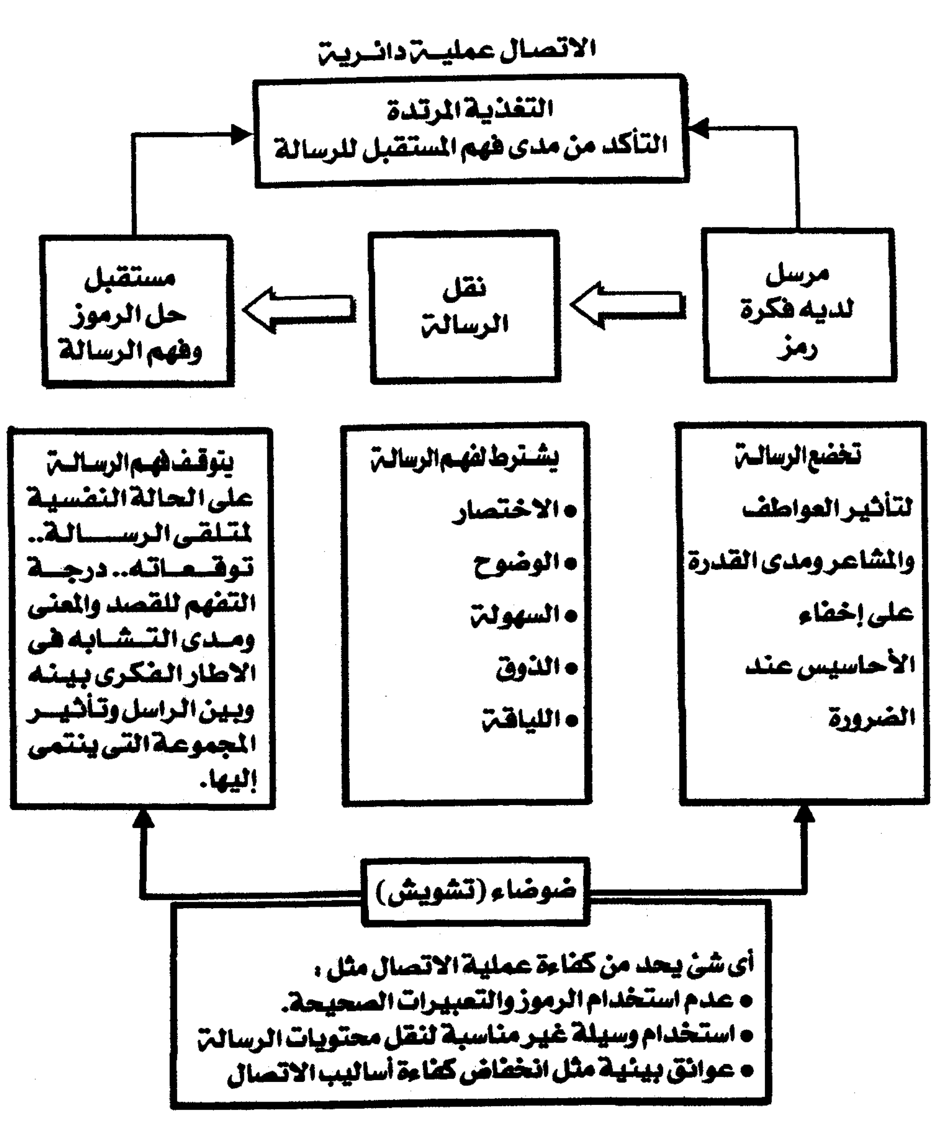
حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن فى عملية اتصال دائم مع انفسنا ومع مجتمعنا فنحن فى اتصال دائم ومستمر وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى



الاتصالات قلب العملية الإدارية

٣- الاتصال عملية دائرية

ويعنى ذلك أن الاتصال لا يسير فى خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير فى شكل دائرى حيث يشترك الناس جميعا فى الاتصال فى نسق دائرى فيه ارسال واستقبال وأخذ وعطاء و تأثير وتأثر ***كما يتضح ذلك من الشكل التالى.***



٤- الاتصال عملية لا تعاد

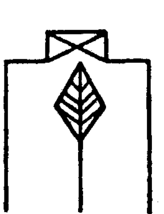
ونحن نقصد هنا انه من غير المحتمل ان يتبع الناس رسائل متشابه فى الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات فى تغير وكذلك المعانى بل الحياة كلها.

والشكل التالى يسهم فى إيضاح هذا المعنى

حاول أن تفسر الأن هذه الصورة فى عصرنا الحالى

الاتصال عملية لا تعاد





والأن هل تعلم أن هذه الصورة هى بمثابة رسالة حب كتبتها فتاة من قبيلة سيبرية من قبائل «اليو غاشير».

حيث يمثل السهم فى الجهة اليمنى الفتاة ، أما السهم الأيسر فيدل على عاشقها.

والصورة التى تحتوى السهم تمثل المنزل. بينما لا نرى من منزل عاشقها إلا سقفه مما يدل على بعاده. إلا اننا نلمح عارضات متقاطعات فى صورة الفتاة، ما يدل على حزنها(١).

---

(١) بيار غيرو - السيمياء - ترجمة انطوان ابى زيد - منشورات عوايدات - بيروت - مارس - ١٩٨٤ - ص ٦٦ .

٥- لايمكن الغاء الاتصال

ونحن نقصد هنا أنه من الصعب الغاء التأثير الذى حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب ان تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ماتم توزيعها.

٦- الاتصال عملية معقدة

فالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعى تحدث فى أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهى معقدة أيضا لما تحويه من اشكال وعناصر وانواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

وظائف الاتصال

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصالات

التقسيم الأول

من وجه نظر المرسل والمستقبل[1]

- **من وجه نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلى :-**

١- نقل الفكرة ٢- التعليم

٣- الاقناع ٤- الاعلام ٥- الترفيه

- ***من وجه نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلى :-***

١- فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.

٢- تعلم مهارات جديدة.

٣- الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة «الترفيه»

٤- الحصول على معلومات جديدة تساعده فى إنجاز القرارات الصائبة.

(١) عبد الحافظ محمد سلامة - وسائل الاتصال واسسها النفسية والتربوية- دار الفكر - عمان - ١٩٩٣ - ص ١٤ .

التقسيم الثانى

وهو التقسيم القائم على التحليل اللغوى وبناء على هذا التنصيف يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال [1]

١- تأكيد العلاقة بين المعانى والرموز التى لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.

٢- إضافة معانى جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالى للغة فمثلا كلمة «دكتور» قد تعنى الطبيب المعالج للمرضى أو الأشخاص من حملة الدكتوراه أو الأشخاص المهارين فى تخصصات معينة.

٣- احلال معانى أخرى سبق تعلمها فمثلا تجد أن المعلنون يحاولون عبر وسائل الاتصال الجماهيرى احلال معانى جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التى يعلنون عنها.

٤- دعم واستقرار معانى المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استشارة معانيها فى الذاكرة مما يؤدى إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلالتها.

(١) قسم الدراسات والأبحاث فى التليفزيون الأردنى - اتجاهات الرأى العام فى التليفزيون الأردنى - دورية الاذاعات العربية تشرين الأول - ١٩٧٤ .

التقسيم الثالث:

وهذا التقسيم قائم على دراسة العلاقات الانسانية القائمة فى المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلى:-

أ- الاتصال كوظيفة رقابية

هذا بالإضافة إلى الوظائف السابق ذكرها للاتصالات فإن الوظيفة الأكثر شيوعا للاتصال فى المنظمات هى استخدام الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته فى تحقيق الآتى:

(١) توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة والتى تستخدم لتقييم النتائج.

(٢) توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.

(٣) توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلى.

(٤) توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.

(٥) إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة ومدى تقدمها والعوامل التى تحد من فاعليتها.

ب- وظائف تثقيفية[1]

من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التى تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

جـ- وظيفة تعليمية

حيث يسهم الاتصال فى نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات فى المجتمع.

د - وظيفة اجتماعية

وهنا يسهم الاتصال فى تكوين العلاقات الانسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة فى توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغير السلوك الانسانى.

هـ- وظيفة سياسية

حيث يساهم الاتصال فى تشكيل الرأى العام والرد على الدعاية المغرضة وتوطيد العلاقة بين القائد وشعبه.

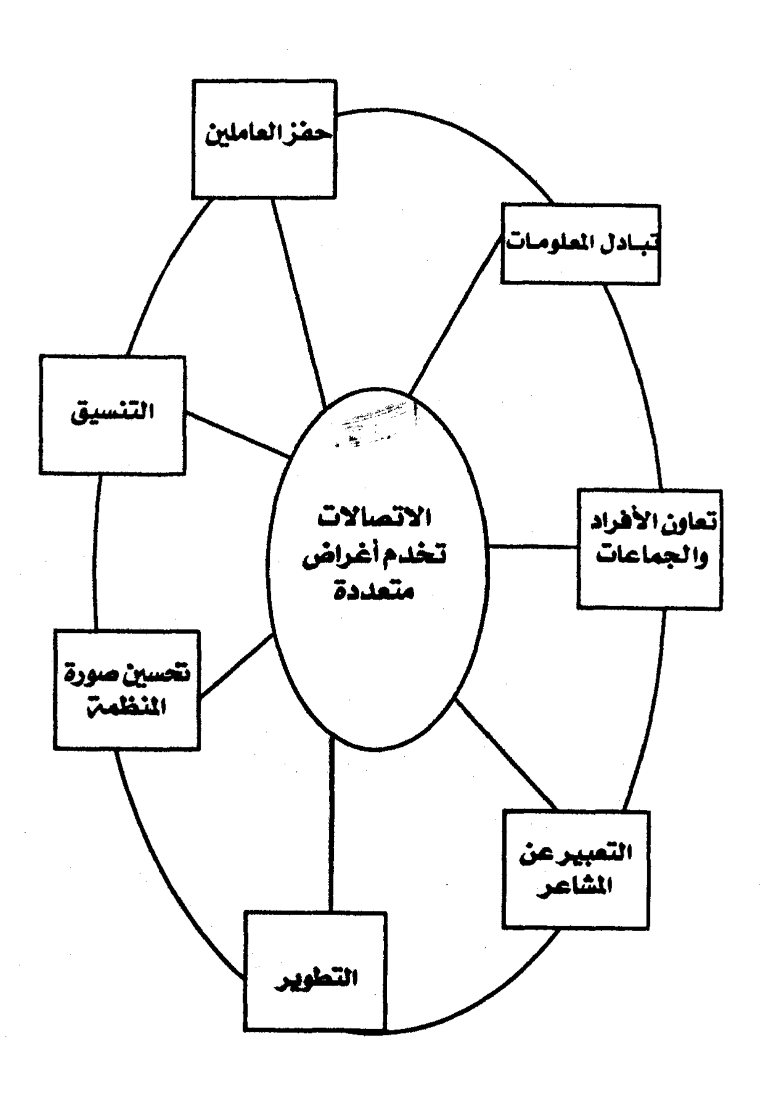
و- وظيفة دينية

من خلال مساهمة الاتصال فى نشر الدعوات والتعاليم الدينية.

---

(١) د. ابراهيم ابو عرقوب - الاتصال الانسانى ودوره فى التفاعل الاجتماعى - مرجع سبق ذكره ص ٤٨ وما بعدها.

وخلاصة القول فإن للاتصالات أغراض متعددة يوضحها الشكل التالي:



تمرين
قصة سرقة محل

دخل اللص المحل، اتجه مباشرة إلى الخزينة، هدد امين الخزينة واطفا الأنوار، وطلب من العامل الا يصدر رد الفعل ، وجمع كل ما فيها واتجه إلى التليفون، ثم أخذ بعض البضائع ووضعها فى شنطة، ونظر حوله، واتجه إلى الباب الذى كان مفتوحاً ، تلفت حوله ثانية وخرج واغلقه خلفه، وعاد مرة أخرى واتجه إى التليفون وقام بقطع اسلاكه وهدد الموجودين وطلب منهم عدم الحركة وانصرف بسرعة.

إنتهت القصة

يعتمد هذا التمرين على اختيار ثلاث مجموعات من الأفراد تتكون كل مجموعة من ثلاث أو أربعة أفراد. ويحصل الفرد رقم (1) فى كل مجموعة على ورقة مسجل فيها القصة السابقة ويقوم بإخبار الفرد الثانى بها ثم يقوم الثانى بإخبار الثالث ثم يقوم الفرد الثالث بإخبار الفرد الرابع بها على أن يتم ذلك بصورة مختلفة فى كل مجموعة حسب الشروط التالية:-

- المجموعة الأولى:-

يستخدم الفرد الأول الورقة ويقرأ منها بتأنى للفرد الثانى الذى يتعمد محاولة تذكر القصة ليحكيها شفيهاً للفرد الثالث بتأنى، ويقوم الفرد

(1) د. محمد عبد الغنى حسن - مهارات الاتصال مركز تطوير الإدارة و التنمية - القاهرة - ١٩٩٥ .

الثالث بسرد القصة للرابع إن وجد. يسمح بأن يكون لكل فرد الحق فى ثلاثة أسئلة سريعة لإستفسار على الا تستغرق هذه المجموعة إذا كان عددها ثلاثة افرد أكثر من سبع دقائق وإذا كان عددها أربعة أفراد أكثر من تسع دقائق.

- المجموعة الثانية:-

تقوم بنفس ما فعلته المجموعة الأولى ولكن فى أربع دقائق إذا كان عدد الأفراد ثلاثة، وخمس دقائق إذا كان عدد الأفراد أربعة.

- المجموعة الثالثة:

يقوم الفرد الأو ل بقراءة الورقة خلال دقيقتين فقط ثم يتركها ويحكى القصة للفرد الثانى ويقوم الثانى، بحكايتها للثالث وهكذا حتى الرابع وتأخذ هذه المجموعة نفس زمن المجموعة الأولى.

يقوم الفرد الأخير فى كل مجموعة بكتابة القصة كما فهمها وأدركها ويقوم قائد المناقشة بطلب قراءتها كا هى على الجميع وتتم مناقشة الفروق بين المجموعات الثلاثة من خلال الأسئلة التالية :-

ضع علامة √ أو X أمام العبارات التالية:

١- ظهر اللص بعدما أطفأ المالك انوار متجره	( )
٢- كان السارق رجلاً	( )
٣- الرجل الذى ظهر لم يطلب مالاً	( )
٤- المالك هو الذى فتح درج النقود	( )
٥- جمع مالك المتجر محتويات درج النقود	( )
٦- فتح شخص ما درج النقود	( )
٧- بعدما جمع الرجل الذى طلب مالاً محتويات	( )
درج النقود فر هارياً.	( )
٨- مقدار النقود بالدرج كان كبيراً	( )
٩- طلب اللص مالاً من صاحب المحل	( )
١٠- تحدث اللص فى التليفون	( )
١١- قيد اللص العاملين فى المحل	( )
١٢- قطع اللص أسلاك التليفون	( )

عملية الاتصال

نحن نقصد بعملية الاتصال تلك الطريقة التى يتم بموجبها انتقال المعرفة من شخص لآخر حيت تصبح مشاعاً بينهما وتؤدى إلى التفاهم بين هذين الشخصين او اكثر وهى تمثل نشاطا حركيا يستلزم توافر مجموعة من العناصر.. وجود طرفين للاتصال .. رسالة متبادلة.. قنو ات يتم من خلالها نقل الرسالة وتفهم للمعانى.. رد على الرسالة المعطاة.. وجود علاقات متداخلة تحمل معانى التأثير والتأثر.. اى ان عملية الاتصال هى عملية مركبة لها جوانب ثلاثة هى :

(١) المضمون:

وهو الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

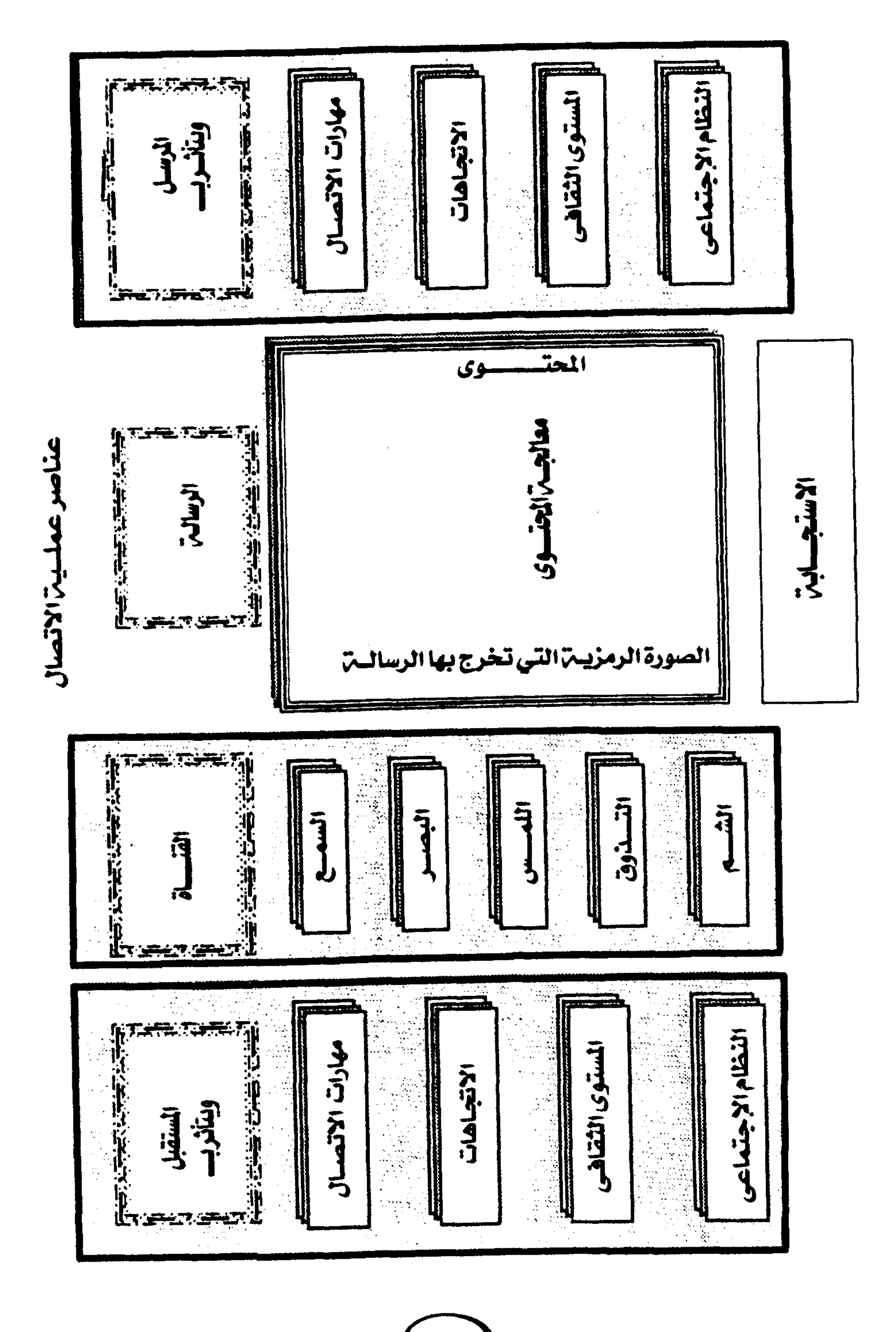
(٢) الأسلوب:

اى الطريقة التى يتم بها نقل الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

(٣) المجال:

اى تحديد زمان ومكان نقل هذه الكلمات والجمل.

كما أن تلك العملية تتكون من مجموعة من العناصر التى يوضحها الشكل التالى


عناصر عملية الاتصال
المرسل
ويتأثر بـ
مهارات الاتصال
الاتجاهات
المستوى الثقافى
النظام الاجتماعى
الرسالة
المحتوى
معالجة المحتوى
الصورة الرمزية التي تخرج بها الرسالة
الاستجابة
القناة
السمع
البصر
اللمس
التذوق
الشم
المستقبل
ويتأثر بـ
مهارات الاتصال
الاتجاهات
المستوى الثقافى
النظام الاجتماعى

وسنلقى الآن مزيداً من الضوء على تلك المكونات وذلك على النحو التالى

أولاً: المرســـل

قد يكون شخصا أو عدد من الأشخاص.. مزود بالأفكار والآراء وله حاجات واغراض معينة.. ولديه قدر من المعلومات يسعى لايصاله إلى الآخرين.

وهو يتأثر بعدد من العوامل تؤثر بدورها على فاعلية الاتصـــال منها:-

أ- مجموعة من المهارات الحركية:

منها مهارة الكلام والذى ينتج عن طريق أوتاره الصوتية التى تصدر الكلمات الشفهية أو مهارة الكتابة التى تنتج عن طريق النظام العضلى لليد.. وكذلك عن طريق حركات الجسم المختلفة مثل تعبيرات الوجه وحركات اليدين.. إلخ.

ب - اتجاهات المرســـل:

(١) نحو نفسه:

فالفرد الذى لديه اتجاهات سالبة نحو نفسه تنقصه الثقة بالنفس وبالتالى فإنه يعجز عن توصيل أفكاره وآرائه وعلى النقيض من ذلك إذا كان لدى الفرد اتجاهات إيجابية نحو نفسه يساعد ذلك على توصيل أفكاره وآرائه إلى الغير بسهولة ويسر.

(٢) نحو الرسالة:

فإذا كان الفرد مؤمنا بالرسالة التى يوجهها إلى المستقبل ساعد ذلك على زيادة فاعلية الاتصال.. أما إذا كان غير مؤمن بقيمة رسالته فإنه عادة ما يفشل فى توصيل قضايا وحقائق الرسالة إلى المستقبل.

(٣) نحو المستقبل:

إذا كان لدى المرسل اتجاها سلبيا نحو المستقبل فإن ذلك يجعل الاتصال غير فعال حيث يشعر الفرد المرسل أن المستقبل ليس على المستوى المطلوب للمناقشة والعكس صحيح.

(جـ) المستوى الثقافى:

المهم هنا أن يكون لدى المرسل القدرة على تبسيط آرائه وخبراته وأفكاره التى يريد توصيلها إلى المستقبل وأن يستخدم فى ذلك اللغة المناسبة.

(د) المستوى الإجتماعى:

حيث يكون من الصعب على المرسل الذى ينتمى إلى طبقة اجتماعية أرستقراطية أن يشعر ويفهم ويدرك أحساسيس وأفكار ومعتقدات من ينتمون إلى الطبقات الكادحة لأنه لا يتكلم لغتهم ويعتنق فكرا غير فكرهم.

أما عن المهارات الواجب توافرها فى المرسل فإنها تتمثل فيما يلى :-

مهارة الكلام

- مخاطبة الناس على قدر عقولهم.
- مراعاة اللياقة عند التعامل.
- التحدث بالسرعة المناسبة.
- مراعاة الفروق الفردية للمستقبل.
- استخدام الصوت المناسب.
- عدم التحدث من غير تفكير.

مهارة الكتابة

- مراعاة الصياغة اللغوية الدقيقة.
- مراعاة تسلسل الأفكار.
- عدم استخدام الجمل المطولة.
- عدم استخدام الكلمات ذات المعنى المتعدد.
- حسن استخدام علامات الترقيم.

كما يجب على المرسل اتباع الإرشادات التالية:

١- حدد لك هدفا.

٢- نظم افكارك بوضوح وبشكل مثير.

٣- تذكر هدفك الرئيسى.

٤- كن متجها نحو المستقبل وإدرك مدى اهتماماته بالموضوع ودرجة معرفته بها.

٥- تجنب ان تصبح أوتوقراطيا

٦- استخدم حقائق وأدلة كافية.

٧- خذ فى اعتبارك تحيزات واتجاهات المستقبل ومدى قدرته على الفهم.

٨- كن متحمسا فى عرضك للموضوع.

٩- إذا كنت تقترح تغييرا ما فتذكر السبب - بين المزايا وكن واضحا وتكلم ببطء.

١٠- استخدم لغة يفهمها المستقبل.

١١- دائما أنظر إلى المستقبل فى عينيه.

القدرات الواجب توافرها فى المرسل:

أولاً: القدرة على التوصيل

وهذه القدرة تعتمد على عنصرين هما :-

- الفهم
- المعرفة

- **الفهـم :**

هو القدرة على إدراك الشئ واستيعابه للحصول على معرفة أو استخلاص معنى معلوم ومحدد.

عندما نقوم بنقل أو توصيل المعلومات إلى الآخرين سواء مرؤسين أو رؤساء او زملاء .. لابد أن أكون فاهم هذه المعلومات ومدرك لها ولابعادها ومستوعبها تماماً.

- **المعرفة :**

تعنى المعرفة مزيج معقد من المفاهيم و الأفكار والنظريات والقواعد والاجراءات التى ترشد الأفعال والقرارت والدراسات الطويلة فى مجال معين وهى تتمثل فى هيئة معلومات عامة ومجردة وتصلح للاستخدام بشكل عام.

لذلك فالقدرة على التوصيل تعتمد على خطوتين أساسيتين :-

الخطوة الأولى:-

ان تعرف ما تريد أ تقوله بالضبط

الخطوة الثانية:-

ان تقول كل ما تريد أن تقوله بالضبط

ونلاحظ فى المناقشات أنه يسيطرعلينا عنصر الخجل أو عنصر الخوف من مدى صحة افكارنا وهذا ن العنصران كثيراً ما تجعلنا نحجب افكارنا وآراءنا البناءة داخلنا ولا نحاول ان نخرجها إلى حيز التنفيذ وكم منا كان لديه فكرة تفيد الناس او الادارة او الشركة او المجتمع او تسعى إلى تطويره ونحجبها ونقيدها داخلنا.

ثانياً- القدرة علي الاسترجاع

تعتمد أساساً علي عنصرين أو قاعدتين أساسيتين هما :-

- الاستماع
- الانصات

وهناك فرق بين الاستماع والانصات

« وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وانصتوا »

صدق الله العظيم

نحن نسمع بأذننا ولكننا ننصت بعقولنا ففى امور كثيرة نستمع إلى أقوال واحاديث ومناقشات ولكن لا تسجل فى عقولنا.. أى لا ننصت إليها وقليلاً ما نستمع إلى اقوال وأحاديث ومناقشات وتسجل فى عقولنا أى ننصت إليها ونؤمن بها.

وطبقا لما يقوله خبراء الاتصالات أن الشخص العادى

يتكلم بمعدل ١٣٥ ك/ق

ويستمع بمعدل ٤٠٠ - ٦٠٠ك/ق

إذا هناك طاقة زائدة للاستماع تعطينا الوقت لمسايرة المتكلم أو تركه عندما تكون عقولنا مشغولة.

على من تقع مسئولية حسن الاستماع

المتصل أم المتصل به

المدير أم المرؤسين

وعموماً فإنه في مقدمة المهارات التي تعزز نجاح المدير هي قدرته على الاستماع و الانصات فالمعلومات التي تصل إى المدير والتي على أساسها تبنى القرارات السليمة ينقل معظمها من خلال الاتصال الشفوي حيث يقف المدير على ردود الفعل للتعليمات والأوامر.. في شكل تعبيرات أو أسئلة أو ردود فعل عند المستمع.

والاستماع والانصات إلى كل ما يقوله المرؤوسين ليس بالمهمة السهلة .. وخاصة اننا بنتميز بالرغبة الجامحة في المقاطعة أو يحملنا حماس الجدل والمناقشة على التدخل أو حينما ينفذ صبرنا ونندفع لتعرض المعلومات أو الأفكار التي لدينا.

و المهارة في الاتصال هي كبح الرغبة في المقاطعة و الانصات إلى المرؤوسين وتركهم اثناء الحديث إلى الاسترسال والاطمئنان إلى أنك مهتم بالحديث والاستماع إليه وبالتالي تترك لهم الفرصة لاخراج ما في حقيبتهم مما يهمهم أو يقلقهم.

ثالثا:- القدرة على خلق العلاقات الانسانية الطيبة

يجب ان ينظر إلى عملية الاتصال بالآخرين على أنها عملية انسانية بحيث ينظر إلى كل فرد بأنه نظام بذاته يجب أن نتعامل معه نظام له حاجات ورغبات وميول واتجاهات له قدرات ومعارف ومهارات.

كل انسان له نظام يشتمل على مجموعة من عناصر قوة.. وعناصر ضعف.

أو مجموعة من العوامل الإيجابية والعوامل السلبية والمهارة فى عملية الاتصال هى فى كيفية التعامل مع العوامل الإيجابية والعوامل السلبية للعاملين بحيث نزيد من الإيجابيات أو ننقص من السلبيات.

ثانياً- الرسالة

وهى مجموعة المعانى التى يرسلها إلى المستقبل من خلال تضمينها مجموعة من الرموز او المعلومات أو الآراء أو المشاعر او الاتجاهات التى يرغب المرسل بنقلها إلى الطرف الأخر المستهدف. و يختلف شكل ومضمون الرسالة تبعاً للهدف الذى اعدت من اجله فهناك:

أ- الرسالة الوظيفية: وهى التى تنقل معلومات عقلانية، فنية أو علمية أو ثانوية أو إدارية او اجتماعية أو اقتصادية.. إلخ.

ب- الرسالة العاطفية: وهى التى تعبر عن المشاعر والانفعالات وتتوجه إلى العلاقات أساساً (كما هو شأن المحبين) مثلاً.

وقد تكون الرسالة صوتية، فيتم التعبير عنها بالصوت المسموع عن طريق الصراخ او الكلام او الموسيقى، أو قد تكون مكتوبة أو عبارة عن صورة أو مجموعة من الصور، وبهذا الخصوص يقول الفيلسوف الصينى كونفرشيوس «رب صورة اغنت عن الف كلمة»، ويمكن ان تكون الرسالة حركية مثل الإشارات او ان تكون مزيجاً مكوناً من أكثر من شكل من اشكال الرموز التى يمكن استخدامها فى الرسائل.

ثالثاً- القناة

هى الوسيلة أو الواسطة المادية التى تستخدم فى إيصال الرموز الحاملة للمعانى التى تشكل الرسالة، وتتعدد الوسائل المستخدمة فى تنفيذ عملية الاتصال، ومنها :

أ- **القناة اللفظية:** وفيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت محكية او مكتوبة.

ب- **القناة الكتابية:** وفيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز والمعانى (صحف ومجلات وكتب ومطبوعات).

ج- **القناة التصويرية:** وفيها تستخدم الملصقات وكتابات الحائط ولوحة الاعلانات .. إلخ.

د- **القناة الحركية:** وفيها تستخدم اللغة دون اللفظية والتى تضم أشكالاً متعددة أهمها اللغة الحركية مثل (الإيماءات - الإشارات - حركة الأصابع واليدين - شكل المشى - شكل الوقوف) . وكذلك اللغة اللانفعالية الفيزيولوجية مثل (ملامح وتقاطيع الوجه - النظرات - العبوس - الابتسام - تقطيب الحاجبين..إلخ).

والمهارة هنا تتمثل فى تحديد أى نوع من تلك القنوات يجب استخدامه.. هل توضع الرسالة فى صورة رمزية يمكن رؤيتها..؟ أم توضع على شرائط كاسيت بما يمكن من سماعها..؟ أم نحاول صياغتها بطريقة تمكن مثلاً من استخدام حاستى السمع والبصر فى نفس الوقت.

ويتوقف اختيار القناة المناسبة على المرسل نفسه.. فهل هو يملك مهارة الكلام أكثر من مهارة الكتابة.. أم انه اقدر على عرض الرسالة عرضاً عملياً..

كما يتوقف اختيار القناة المناسبة أيضا على طبيعة الرسالة.. وظروف الشخص المستقبل لها.. ولكن من المفضل استخدام اكثر من قناة فى وقت واحد..

رابعاً- المستقبـــل:

هو الهدف الحقيقى من عملية الاتصال.. ويتوقف فاعلية الاتصال على استقباله للرسالة على الصورة التى قصدها المرسل..

هذا حيث يكون القبول أو الرفض أو السكوت أو التأجيل أو الاعتراض.. إلى غير ذلك مما يثير الرسالة فى عقل المستقبل أو وجدانه جزءً هاماً يكمل عملية الاتصالات وبدونه تظل الاتصالات معلقة أو ذات اتجاه واحد.. فكأن المعاملة أو العلاقة لم تتم بالتالى *فإن عملية الاتصال لا تقتصر فقط على المعانى التى تتضمنها الرسائل المتبادلة ولكنها تشمل أيضا تفسير هذا المعنى من جانب المستقبل ويتوقف ذلك على:*

(أ) العنصر العقلى للمستقبل:

والذى يعنى بتفسير الرسالة بناء على المنطق والموضوعية و التحليل.. وطبقا للمعانى المتعارف عليها.

(ب) العنصر العاطفى للمستقبل:

وهو يفسر الرسالة حسب الحالة المزاجية والانفعالية للمستقبل وطبقا لتوقعاته ومخاوفه.

(ج) العنصر الاختيارى للمستقبل:

حيث تتداخل عنصر الإرادة لدى المستقبل لاختيار الجزء الذى يهمه من الرسالة وإهمال ما عداه..

وحتى يتمكن المستقبل من الاستجابة بطريقة ملائمة عليه ان يركز حواسه الخمسة حتى يمكنه تفهم المغزى الحقيقى للرسالة فالمعلومات المتعلقة بالشعور والإحساس يتولد عنها صورة بالذهن.. وتسمى عملية بناء المعنى من الشعور أو الاحساس بالإدراك ومن أهم الحواس التى تستخدم فى مجال الإدارك هما حاستى السمع والبصر..

أما عن المهارات المطلوب توافرها فى المستقبل فإنها تتمثل فيما يلى :-

مهارة القراءة:

- الأسلوب السليم للقراءة.
- الذكاء والقدرة العقلية.
- التركيز على ما يتم قراءته.

مهارة الانصات:

- الإنصات لمضمون الكلمات.
- الإنصات للمشاعر والأحاسيس المصاحبة للكلمات.
- تفهم الإيماءات غير اللفظية.

كما يجب على المستقبل بصفة عامة اتباع الارشادات التالية:

١ توقع أولا موقف ورسالة المرسل.

٢- ابحث عن الأفكار الرئيسية للمرسل.

٣- حلل هدف المرسل.

٤- كن متجها نحو المرسل.

٥- خذ فى الاعتبار أن المرسل قد يكون من حقه أن يتحدث بأوتوقراطية حسب مركزه.

٦- قوم الحقائق التى يذكرها المرسل وحاول الربط بين الأدلة والاستنتاجات.

٧- تجاهل تحيزاتك وأنت تحاول فهم موقف المرسل.

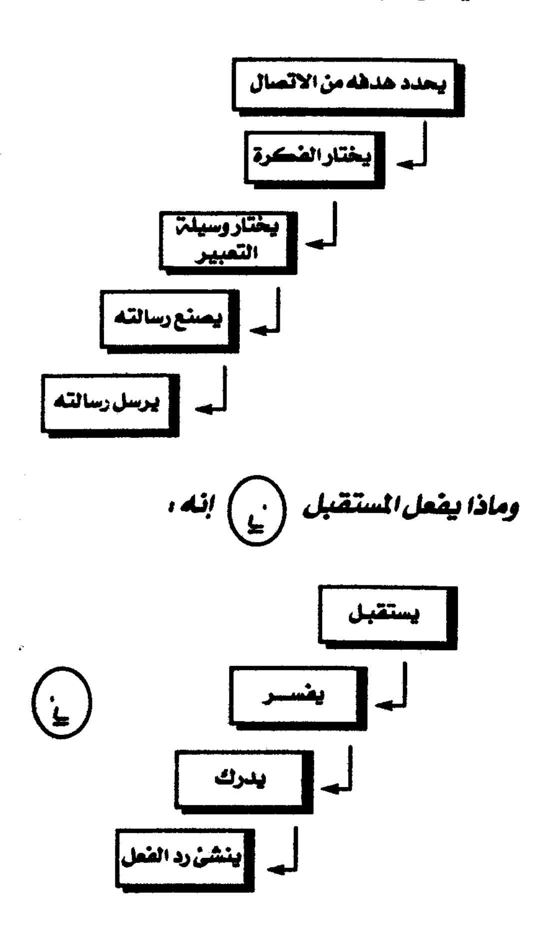
٨- كن منتبها ويقظا.

٩- كن مفتوح الذهن للأفكار الجديدة - قوم المزايا- تقدم باقتراحاتك فكر قبل أن تجيب .

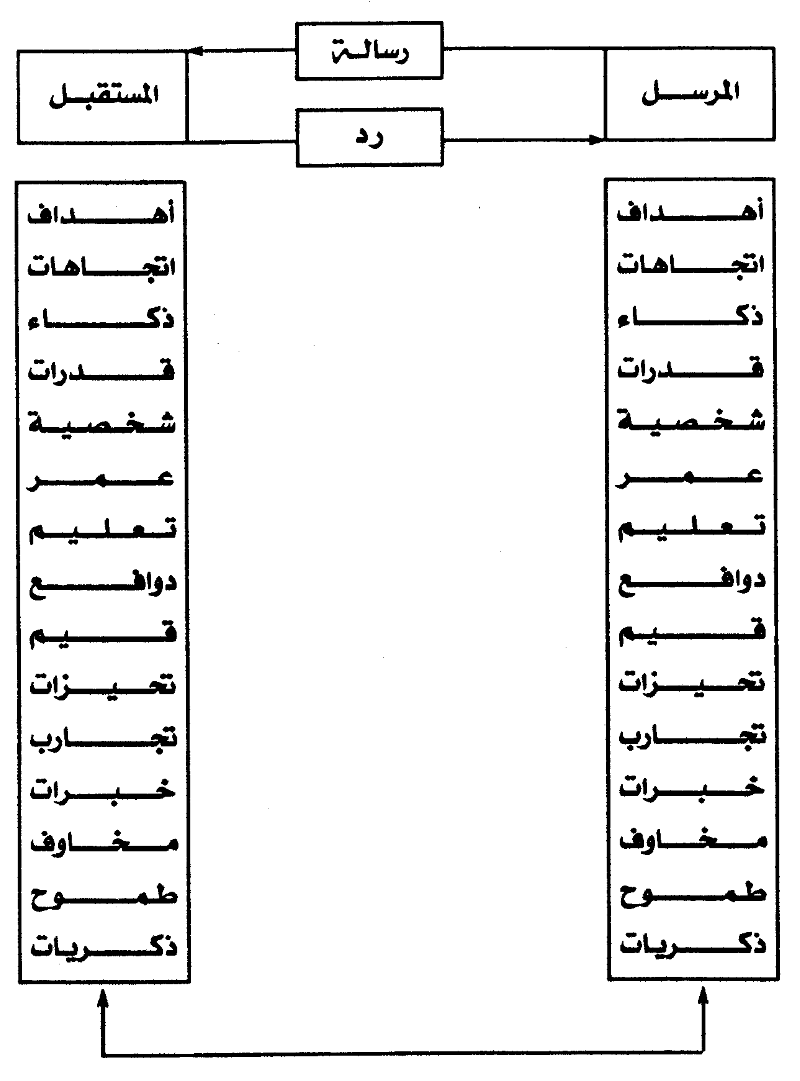
١٠- حلل اللغة فى إطار ما يعنيه المرسل.

١١- انظر للمرسل فى عينيه.

والآن يمكن تلخيص ما سبق على النحو الموضح بالشكل التالى :-



ثم أنظر إلي العوامل المؤثرة في كل من طرفي الاتصال المرسل والمستقبل



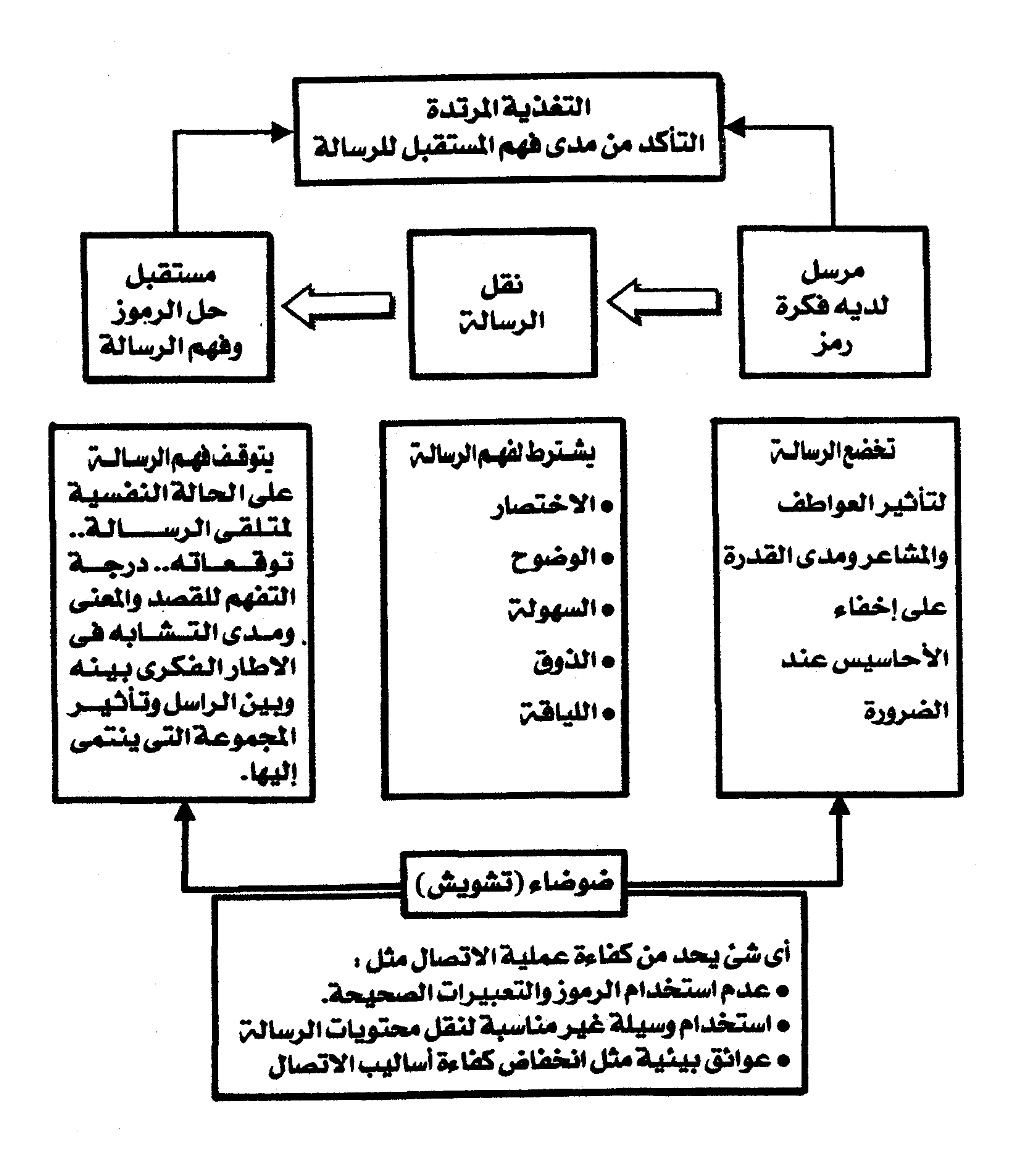
خامساً - الاستجابة:

وهى تعنى مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة، ضعيفة/ قوية، سلبية/ إيجابية، عقلية / مادية، وتكمن أهمية الاستجابة فى انها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله.

سادساً - التأثير:

وهو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتفق وأهداف المرسل.

وفيما يلى شكلاً مفصلاً لعناصر العملية الاتصالية



التغذية الراجعة

هى عملية تعبير متعددة الأشكال تبين مدى تأثر المستقبل بإحدى وسائل المعرفة او مدى تأثير تلك الوسائل على هذا المستقبل او قياس فعالية الوسيلة او قناة الاتصال التى استخدمت فى توصيل الرسالة وهل استطاع المرسل خلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لاستيعاب الرسالة والتأثر بها.

اى أن التغذية الراجعة هى عملية الاستجابة أو ردة الفعل فى الاتصال، ويطلق عليها احياناً (رجع الصدى) او الأثر لما يتلقاه المستقبل من كلمات والفاظ وافكار ومقترحات بعد ارسال رسالته.

ويطلق على التغذية الراجعة (الرسالة العكسية) من المستقبل إلى المرسل حيث يبدى المستقبل من خلالها مدى ادراكه وفهمه ووجهة نظره نحو الرسالة التى تلقاها.

وهذه العملية مهمة جداً فى عملية الاتصال حيث إنها تحقق للمرسل فرصة التعرف على مدى وصول الرسالة ووضوحها للمتلقى أو المستقبل، وتساعده على التكيف حسب ادراك المستقبل وفهمه للرسالة.

وخلاصة القول فيما يتعلق بالتغذية الراجعة أنها الوسيلة التى يتعرف بها المرسل على التأثير المقصود وغير المقصود للرسالة التى قام ببثها للمستقبل وقد تكون هذه التغذية إيجابية أو سلبية فالإيجابية تؤكد أنه تم تحقيق الكفاءة والتأثير المقصود.

اما السلبية فإنها توفرالمعلومات حول عناصر النظام الاتصالى التى لم تعمل بكفاءة وانحراف تأثير الاتصال عما يقصده المرسل، والتغذية الراجعة السالبة اكثر اهمية لأنها توفر المعلومات اللازمة التى على أساسها يمكن تحقيق سيطرة وتكييف الاتصال.

والواقع أن المستقبل يتحول إلى مرسل بسرعة فائقة أحياناً كما فى المحادثة الشخصية، والتغذية الراجعة تصبح هى الرسالة، ولكن التغذية الراجعة فى الاتصال الجماهيرى ليست فورية فى أغلب الأحوال كما أنها ليست واضحة فى أحيانا كثيرة نظراً لكثرة أفراد الجمهور وتباعدهم وبعدهم عن المرسل.

التشويش

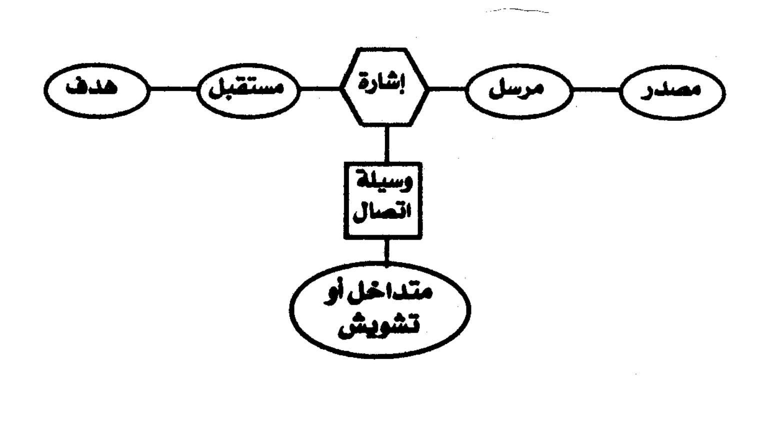
محمد هل تسمعنى .. لا إننى لا أسمعك

محمد هل تفهمنى .. اننى لا أفهمك

تتأثر عملية الاتصال بالتشويش وهو اى شئ يمكن ان يعوق او يحد من كفاءة عملية الاتصال سواء لدى المرسل او المستقبل او في قنوات الاتصال.

ولعل من أشهر النماذج التى عالجت موضوع التشويش نموذج شانون وويفر (Shannon - weaver) حيث يبين النموذج ان الرسالة تبدأ من مصدر معين للمعلومات لكى تصل إلى مستقبل وهدف عن طريق وسيلة اتصال مختارة. ويبين النموذج ايضاً أن الاصوات التى لا علاقة لها بالرسالة هى التى تسمى بالتشويش اوالضجة تسبب احياناً بعض التشويه لمحتوى الرسالة وتحدث اضطراباً فى نظام الاتصال. ولكى تتم عملية الاتصال بكفاءة ينبغى الاحتفاظ بأقصى معدل ليغلب محتوى الرسالة على ما يحدث من ضجة داخل نظام الاتصال.

نموذج شانون وويفر



وعلى سبيل المثال يمكن أن يكون التشويش ناتجاً عن

١- عدم استخدام الرموز و التعبيرات الصحيحة من جانب المرسل.

٢- عدم فهم المستقبل لمحتويات الرسالة

٣- استخدام وسيلة غير مناسبة لنقل محتويات الرسالة

٤- المعوقات السيئة مثل انخفاض كفاءة أساليب الاتصال فى المجتمع.. استخدام درجة منخفضة من تكنولوجيات الاتصالات..

٥- قد يكون العائق متعلقاً فيما يترتب على الرسالة من تغيير غير مرغوب فيه بالنسبة للمستقبل.

وقد يحدث التشويش فى أى مرحلة من مراحل الاتصال وهناك نوعان من التشويش هما:-

(أ) التشويش المادى

وهو التشويش الذى يطرأ على الوسيلة أو القناة بسبب مشكلات فنية أو غيرها كالتشويش الإلكترونى مثل التشويش على البث الاذاعى أو الغبش الذى يظهر على شاشة التلفزيون أو الرادار أو صوت صفارة إنذار أو سيارة اسعاف أو دوى إنفجار أو أزيز الطائرات. أو قد يكون التشويش على شكل تأتأة اثناء الكلام أو ألم معين يصيب بعض الحواس فى حالة الاتصال الذاتى . وينتج عن مثل هذا النوع من التشويش فقدان كل أو جزء أو أجزاء من الرسالة الاتصالية وبالتالى عدم وضوحها بالنسبة للمستقبل.

وعلى أى حال فإنه من السهل معرفة التشويش المادى والتخلص منه. فمثلاً يمكن التخلص من التشويش الإلكترونى بتغيير موجة البث أو إعادة بث

الرسالة الاتصالية فى او قات اخرى وليس فى وقت محدد. وفى حالة الأصوات العالية نرفع اصواتنا عالية او نصمت حتى يزول الإزعاج ونعاود الحديث أو الاستماع. وقد نعود إلى بداية الحديث لإعادته او نؤجل الكلام او الاستماع. وفى حالة عدم وضوح الطباعة او الصورة نعيد طباعتها مرة أخرى.

ب- التشويش على المعنى

وهو التشويش الذى يطرأ على الكلمات أوالعبارات أو الجمل التى تتكون منها الرسالة الاتصالية. يحصل هذا النوع من التشويش بأن يكون للكلمة أو العبارة او الجملة أكثر من معنى مما يؤدى إلى إرباك المستقبل لعدم معرفته بهذه المعانى المتعددة الذى من شأنه فى المحصلة النهائية أن يؤدى إلى سوء فهم بين المرسل والمستقبل ، أو عدم فهم المستقبل مقصد المرسل من الاتصال . ومثال ذلك عندما يقول المرسل هذا رجل أحمر، فيتبادر إلى ذهن المستقبل بأنه هندى احمر او ان لونه احمر ولكن المعنى المقصود هنا رجل شيوعى. وبما أن التشويش المعنى هو داخلى بالنسبة للكلمات فإنه من الصعب معرفته أو التخلص منه.

المهارات الاتصالية[1]

ان القيام بعملية الاتصال بشكل فعال يتطلب اتقان المهارات الاتصالية والتى لها دور أساسى فى إنجاح عملية الاتصال أو فشلها. وأهم المهارا الإتصالية تتمثل فيما يلى:

أ- مهارة القراءة:

القارئ الجيد هو الذى يقرأ ويستوعب ما قد قرأه من أفكار وعبارات من خلال القدرة على تمييز الأفكار الرئيسية من الأفكار الثانوية. وكذلك يميز الأفكار المتعلقة بالموضوع المراد توصيله إليه من الأفكار غير المتعلقة بالموضوع. كما أن القارئ الجيد ينبغى أن يكون موضوعياً فى الحكم على الأمور، وأن لا يطلق العنان لخيالاته و انطباعاته الشخصية للتأثير على أحكامه.

ب- مهارة الكتابة:

ان الكاتب الجيد يستطيع أن يوصل ما يريد توصيله إلى الآخرين من خلال الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم، وبصياغة جيدة بدون أية أخطاء فى القواعد أو التهجئة كما ينبغى على الكاتب مراعاة التسلسل المنطقى من آراء وأفكار المادة الاتصالية. ان الكاتب الجيد يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمى والثقافى للأشخاص الذين يكتب إليهم، فالرسالة التى توجه للمدير العام تختلف فى صياغتها وكلماتها عن الرسالة التى توجه إلى العمال.

---

(١) محفوظ احمد جودة - العلاقات العامة - دار زهران - عمان ١٩٩٩ - ص ٦٢ - ١٦٣ .

ج- مهارة الإنصات:

عملية الانصات تتضمن الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرون وعدم الإنشغال بأداء اية امور اخرى أثناء هذا الاستماع.

وقد قام L.K.St eil وزملائه باقتراح عشرة وصايا يجب توفرها فى عملية الانصات حتى تكون ناجحة وهى:

١- تتبع المجالات التى تهمك أثناء الكلام

٢- احكم على المحتويات أو المضمون لأعلى طريقة الكلام

٣- لا تصدر حكمك إلا بعد انتهاء الكلام

٤- انصت إلى الأفكار جميعها بما فيها الحقيقية وغير الحقيقية

٥- كن مرناً ولا تستمع فقط إلى وجهة نظر واحدة.

٦- انصت بإمعان وابذل جهدك فى ذلك

٧- ابتعد عن كل ما يشتت انتباهك

٨- لا تتأثر بالكلمات الرنانة أو العاطفية

٩- استمع إلى جميع ما يقال أمامك سواء كان سهل الفهم أو صعب الفهم.

١٠- فكر أثناء الإنصات وقيم ما يقال أمامك.

إن الانصات الجيد يبدو واضحاً على ملامح الشخص المنصت، مما يشجع المتكلم مواصلة حديثه وابداء وجهة نظره بدون تردد.

د - المقدرة على وزن الأمور:

وزن الأمور او التفكير ، فنحن جميعاً نتفق على ان مهاراتنا فى الاتصال ومقدرتنا على استخدام الكلمات التى تؤثر على افكارنا نفسها أن مهارات الأفراد تختلف من حيث تقديرهم للأمور ووزنهم لها. فهناك من يقيم الأمور بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق. و هناك من يقيمها على اسس سليمة وواقعية. ان القدرة على وزن الأمور بالشكل السليم تؤدى إلى نتائج افضل فى الاتصال.

هـ- مهارة المحادثة:

ينبغى على المتحدث أن يركز على جوهر الموضوع أثناء الحديث وأن لا يترك الحديث يقوده إلى مواضيع أخرى متشعبة لا تتعلق بالموضوع الأساسى. كما ينبغى عليه أن يقوم باستعمال الكلمات والمصطلحات فى مواقعها وأن يتقن مخارج الحروف والألفاظ حتى يكون كلامه واضحاً ومفهوماً من قبل الآخرين.

والآن عزيزى القارئ لتنمية مهاراتك الاتصالية

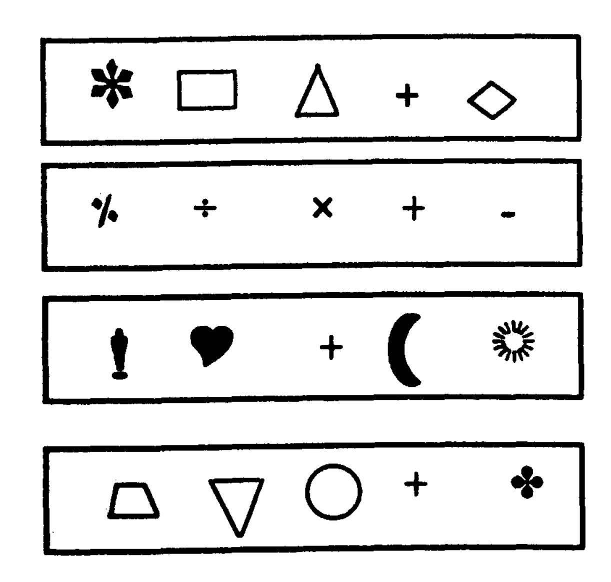
املئ النموذج التالى:-

المهـــارات	جيـد	مقبـول	يمكن أن يكون أفضل
فهم مبادئ الاتصال			
تخطيط الرسالة			
مطابقة رسالتى بمستقبلها			
الاتصال وجهاً لوجه بالأفراد			
توجيه النتائج المفيدة للمعلومة			
استخدام الهاتف			
شرح الأمور لفريق العمل			
إدارة اجتماعات الفريق			
كتابة الخطابات			
كتابة المذكرة			
كتابة التقارير			
الاتصال برئيسك			
الاتصال بنظرائك			
الإصغاء الإيجابى وسؤال الآخرين لتأكيد أنك تفهمهم			
دراسة المشكلات من خلال الحديث والتوصل للاتفاق			

تمرين
الرمز المشترك

يجب أن تحتفظ بهذه الورقة لنفسك ولا ترسلها لأى كان. يوجد فى أسفل هذه الورقة (٥) أشكال ، تملك المراكز الأخرى فى هذه المجموعة أوراقاً يضم كل منها (٥) رموز ليست هى الرموز نفسها تماما التى فى حوزتك تقوم مهمة المجموعة على تبادل المعلومات كتابيا فقط بهدف اكتشاف الرمز المشترك فى الأوراق الست. يجب أن يتوصل الجميع إلى الحل نفسه. عندما تجد هذا الحل اكتبه على ورقة وسجل عليها رقم مركزك وسلمها إلى المدرب.

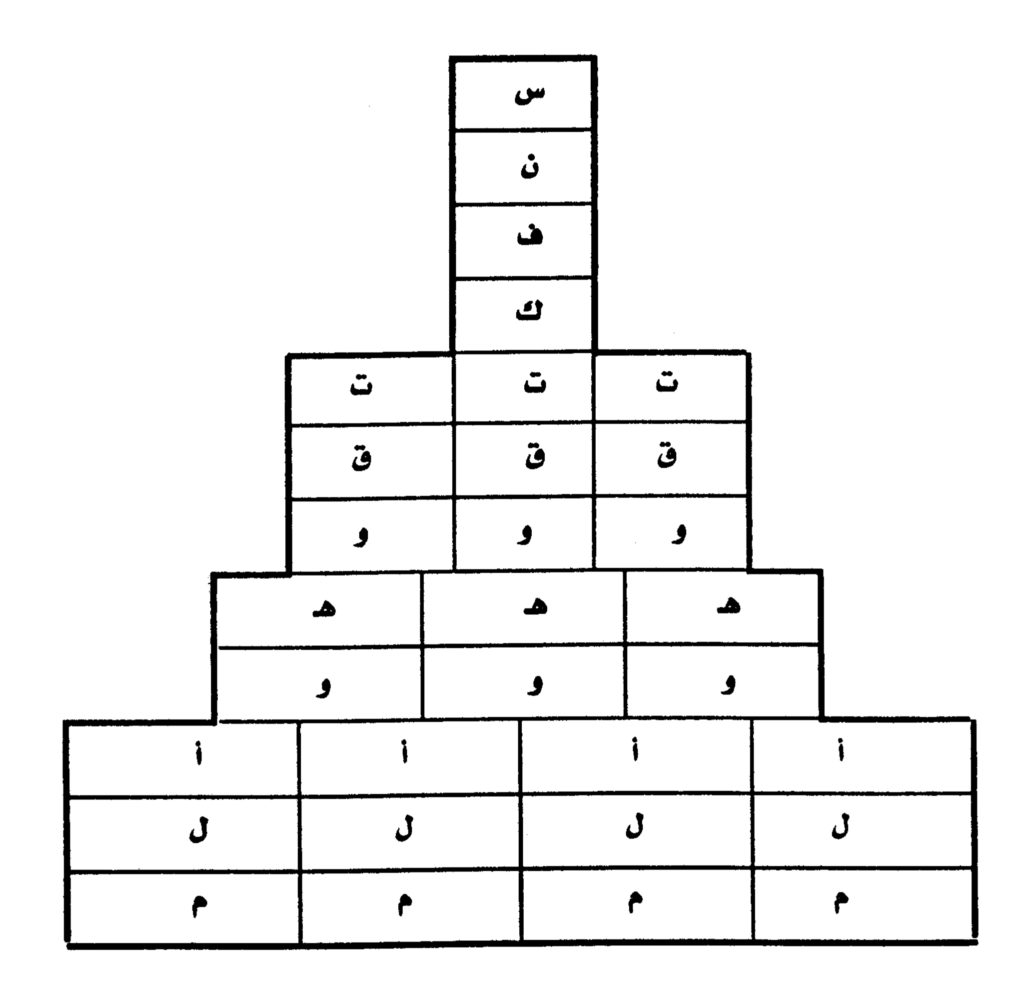
الرموز:



تمرين
زغزغ عقلك

استخدم سلم الأحرف التالى لكتابة نصيحة هامة لكل العاملين فى مجال العلاقات العامة وذلك بشرط عدم استخدام الحرف الواحد إلا مرة واحدة.. مع مراعاة أن تكرار الحرف يعنى تكرار استخدامه أكثر من مرة أى أن الحرف (م) مثلا تم استخدامه فى كتابة أربع كلمات.. كما يجب مراعاة ما يلى:

- الكلمة الأولى ←—— تشير إلى النفى
- الكلمة الثانية ←—— تشير إلى الأهمية
- الكملة الثالثة ←—— تشير إلى الوصل
- الكلمة الرابعة ←—— تشير إلى الحديث
- الكلمة الخامسة ←—— تشير إلى الوصل
- الكلمة السادسة ←—— تشير إلى الاستفهام
- الكلمة السابعة ←—— تشير إلى الحديث


س
ن
ف
ك
ت ت ت
ق ق ق
و و و
هـ هـ هـ
و و و
أ أ أ أ
ل ل ل ل
م م م م

مسئوليات الاتصال

مسئوليات المرسل

يمكن تلخيص مسئوليات المرسل الخمس المتعلقة بالاتصال فيما يلى :

(١) ان يتاكد من غرض الاتصال فقبل أن يبدأ المرسل بعملية الاتصال يجب ان يجيب على سؤالين رئيسين هما: (أ) هل الاتصال ضرورى ؟ (ب) ما هى اهداف الاتصال ؟ إذا كانت الاجابات لهذين السؤالين إيجابية ومشجعة فإن المرسل يمكن أن يقرر ما إذا كان الاتصال فعالاً أم لا !

(٢) اما مسؤولية المرسل الثانية فهى أن يعرف المستقبل . يجب أن يعرف المرسل الشخص المقصود بالاتصال (أو الجماعة) حتى يقوم بصياغة وتركيب الرسالة بشكل صحيح . إن هذه الخطوة تؤدى إلى تجنب ازعاج الأشخاص أو المستقبلين للرسالة إذا لم يكونوا هم المقصودين بها. كما انها تساعد فى جعل شكل الرسالة ومحتواها متناسبين مع شخص محدد أو جماعة محددة. إن الغرض من كل هذه الخطوات هو استبعاد الكلمات والأشخاص غير الضروريين من عملية الاتصال.

(٣) يجب على المرسل عندما يقوم ببناء رسالته ان يضع المستقبل فى ذهنه، اى الا يغيب عن ذاكرته. بعد أن قام المرسل بتحديد الشخص أو الجماعة المقصودة بالاتصال فإن عليه أن يقوم ببعض التفكير بهذا الشخص أو تلك الجماعة، ولربما يحتاج إلى إجراء بحث أو القيام بدراسة. يمكن أن يضع المرسل نفسه فى مركز المستقبل أثناء تركيبه للرسالة حتى يتجنب الكلمات والعبارات التى يمكن أن تسئ إلى الشخص المرسلة إليه أو تؤدى إلى صرف انتباهه عن معلوماتها وبالتالى لا يفهمها كما قصد بها.

يجب على المرسل فى هذه المرحلة أن يصوغ الرسالة بكلمات يمكن أن يفهمها المستقبل وان يختار المرسل تلك الكلمات فقط.

(٤) يجب على المرسل أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة، بل إن عليه أن يختار أكثر الوسائل ملائمة . إن اختيار الوسيلة لنقل الرسالة يعتمد جزئياً على محتوى الرسالة، مستقبل الرسالة، مكان المستقبل وبيئته وقت ارسال الرسالة، والوقت الذى يتم اختياره لارسال الرسالة. إن محتوى الرسالة يمكن أن يتطلب القيام بزيارة شخصية بدلاً من استعمال مكالمة هاتفية أوارسال رسالة مكتوبة. كما يمكن أن يكون من الأفضل فى الاتصال الروتينى استعمال مذكرة داخلية أو رسالة. وبشكل عام يمكن القول أن وسائل الاتصال المكتوب يمكن أن تشمل الرسالة (Letter) ، المذكرة الداخلية (Memo) ، خطة (Outline) لمحاضرة أو تقرير ، جدول أعمال (Agenda) ، والتقرير (Report).

كذلك فإن المستقبل يمكن أن يشترط استعمال وسيلة معينة للاتصال به. فإذا كان المستقبل يفضل استخدام وسيلة الاتصال المكتوبة لأنه يعتبرها أكثرالوسائل كفاية، كما يقوم بالاحتفاظ بهذه الرسائل فيمكن استعمال هذه الوسيلة، وبشكل عام يمكن القول إذا طلب المستقبل الاتصال به باستعمال وسيلة معينة من وسائل الاتصال فعلى المرسل أن يستعمل تلك الوسيلة.

كما أن مكان (موقع) المستقبل وبيئته يمكن أن تؤثرا فى اختيار وسيلة الاتصال. فعلى سبيل المثال ، المكان كثير الضوضاء يمكن أن يكون غير مناسب للاتصال الشخصى أى للمحادثة وجهاً لوجه (Face - to- Face Conversation) . كما أن اجتماع غداء يمكن أن يمثل بيئة غير مناسبة لعرض نتائج بحث بشكل تفصيلى .

(٥) إن وقت الارسال يؤثر ايضاً على ارسال الرسالة. فعلى سبيل المثال ، إن القيام باتصال طويل ومفصل قبل عشرين دقيقة من انتهاء وقت الاجتماع لا يعتبر الوقت المناسب للاتصال. إذ عندما يقترب وقت انتهاء الاجتماع فإن أعضاء الاجتماع يكونون على عجلة من امرهم ويتطلعون إلى المغادرة بفارغ الصبر من أجل القيام بأشياء اخرى، وبذلك فإن الرسائل فى مثل هذه الحالة يمكن أن تنقل وتستلم بشكل غير صحيح. كذلك فإن الاجتماعات التى تعقد بعد الغداء اوفى وقت متأخر من النهار يمكن ان تكون ذات انتاجية أقل من تلك التى تعقد فى أوقات أكثر ملائمة.

بعض الأهداف الرئيسية الممكنة للاتصال بأنواع ثلاثة من المستقبلين

عند الاتصال بالرؤساء

- تزويدهم بإجابات على طلباتهم.
- اعلامهم بالتقدم الذى يحرزه المرؤوس.
- طلب مساعدتهم فى حل المشاكل.
- تزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل.
- للحصول على توضيحات لأوامرهم وتعليماتهم.

عند الاتصال بالنظراء (زملاء العمل من نفس المستوى الوظيفى)

- لمشاركتهم الأفكار من أجل تحسينات العمل.
- لتنسيق النشاطات معهم.
- لتزويدهم بالمساعدة التى قد يحتاجونها.
- للاعتراف بهم كأفراد.

عند الاتصال بالمرؤوسين

- لاصدار أوامر وتعليمات.
- لاقناعهم بأهمية التغييرات.
- لتقييم أدائهم.
- للمدح، لمكافأة ، وللتأديب.
- لتوضيح الأوامر ، التعليمات ، والقصد.
- للاعتراف بهم كأفراد.

مسؤوليات المستقبل

كما أن للمرسل مسؤوليات محددة فى عملية الاتصال ، فإن المستقبل يجب أن يشارك فى هذه المسؤوليات حتى يتوصل الطرفان إلى فهم متبادل. أما مسؤوليات المستقبل فنوجزها فيما يلى :

(١) الاستماع (الاصغاء) بفاعلية للمرسل

يجب على المستقبل ان يصغى بانتباه إلى الرسالة التى يرسلها المرسل ، إن فى ذلك التزام من شقين : الأول القيام بالانتباه ، ولا يترك العقل يضل عن المقصود ، والثانى التركيز على محتوى الرسالة ، ومحاولة تجنب اى تفسير خاطئ للرسالة.

(٢) أن يكون حساساً للمرسل

وهنا يجب على المرسل الا يبالغ فى رد فعله على الرسالة . كذلك أن يكون المستقبل منتبهاً إلى ان المرسل يحاول الاتصال بهذه الرسالة لأنها لابد وأن تكون مهمة بالنسبة إليه وفى المقابل يكون من المهم للمستقبل أن يصغى عندما يراعى المستقبل شعور المرسل، فسوف يكون هناك مناخ للاتصال .

(٣) يجب على المستقبل أن يشير إلى وسيلة الاتصال المناسبة

إن المستقبل يمكن ان يساعد في عملية الاتصال ببيان وسيلة الاتصال التى يفضل ان تُستعمل، إن هذا يمكن ان يُعجل عملية الاتصال، يزيل كثيراً من محاولات التجربة والخطأ التى يمكن ان يقوم بها المرسل، وبالتأكيد فإن ذلك يجعل الطرفين مرتاحين أكثر للاتصال.

(٤) يجب على المستقبل أن يبادئ بالتغذية الراجعة

سنكون جميعاً كمستقبلين مذنبين إذا قلنا أننا فهمنا الرسالة إذا لم يكن الأمر كذلك أو إذا لم نكن قد فهمناها بشكل كامل، ولذلك على المستقبل أن يأخذ زمام المبادرة بتزويد المرسل بالتغذية الراجعة كأن يطلب منه توضحياً للرسالة او ان يعترف بفهمه الرسالة وسيقوم بإجراء اللازم إذا كان مطلوب منه شئ من ذلك.

خطوات الاتصال

تمر عملية الاتصال بالخطوات التالية :

(١) تكوين واختيار الفكرة حيث يقوم المرسل رئيساً أو مرؤوساً بتكوين الفكرة أو الموضوع الذى يريد التعبير عنه ، وقد يكون اكثر من فكرة أو موضوع ثم يختار منها ما يراه مناسباً لظروف المرسل إليه من حيث حالته المزاجية ومستواه الثقافى.

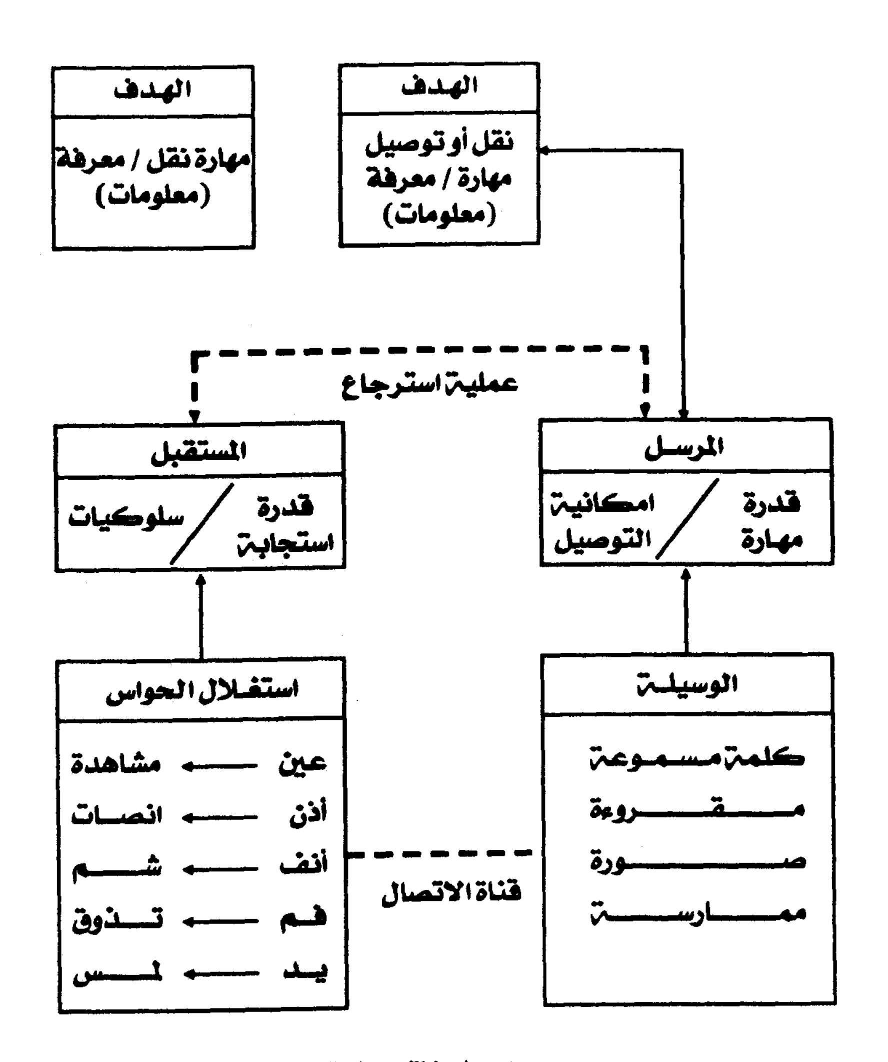
(٢) صياغة الفكرة فى وسيلة للتعبير والإرسال مثل كلمات او صور أو رموز.

(٣) نقل الرسالة من خلال قناة اتصال مثل : رسالة تليفونية ، رسالة بريدية - برقية شفاهة ، وقد تنقل نفس الرسالة من خلال أكثر من قناة للاتصال.

(٤) استقبال الطرف الآخر للرسالة من خلال الاستماع أو القراءة أومجرد النظر وقد يستقبل الرسالة من خلال كل ما سبق إذا كانت من خلال دائرة تليفونية مغلقة أو من برامج التليفزيون العادى.

(٥) تفسير الطرف الآخر (المستقبل) للرسالة وفهمه (ادراكه) لها، وهو يتأثر فى ذلك بخبراته السابقة واتجاهاته ومواقفه ودرجة وضوح الرسالة.

(٦) رد فعل الطرف المستقبل - بعد أن أدرك الرسالة- ممثلاً فى سلوك معين. وعلى ذلك فإن رد فعله أو سلوكه يتشكل بحسب ما أدرك وفهم.



مراحل الاتصالات

استقصاء الاتصال الفعال[1]

يمثل الاستقصاء التالى دراسة موضوعية لدرجة وأنماط الاتصال فى علاقاتك مع الآخرين.

- نرجو الإجابة على كل سؤال بأسرع ما يمكن وفقاً لما تشعر به فى حينه.
- نرجو عدم استشارة اى شخص اثناء تكملة الاجابة.
- الاجابات الآتية ضرورية جداً، كن صريحاً مع نفسك بقدر الامكان.
- اقرا كل سؤال بعناية حيث لا توجد اجابات (صح) واجابات (خطأ) .. اجب وفقاً لما تشعرب به فى الوقت الحاضر:

م	العبـــــارة	نعم عادة	لا نادراً	أحياناً
١	هل تأتى كلمـاتك معـبـرة كـمـا ترغب أثناء المحادثة			
٢	عندمـا يطرح سـؤال غـيـر واضح هل تطلب من الشخص أن يشرح لك ما يعنيه			
٣	عندما تحاول تغيير شئ ما هل يميل الآخرون التكلم بالنيابة عنك			
٤	عندمـا تفـتـرض بأن اشلخص الآخـر يعـرف مـا تحاول قوله دون أن تفسر له ما تعنيه بالفعل			
٥	هل سبق لك أن طلبت من الشخص الآخر كيف يشعر تجاه الرأى الذى تحاول طرحه			

(١) نقلاً عن ناصر محمد العديلى - مرجع سبق ذكره - ص ١٨ .

م	العبـــارة	نعم عادة	لا نادراً	أحياناً
٦	هل يصعب عليك التكلم عن أشياء تهمك وتهم الشخص الأخر			
٧	هل تتكلم أثناء المحادثة عن أشياء تهمك وتهم الشخص الأخر على حد سواء؟			
٨	هل تجد صعوبة فى التعبير عن أفكارك عندما تكون مختلفة عن أفكار الذين حولك؟			
٩	هل تحاول أثناء المحادثة أن تضع نفسك مكان الشخص الأخر؟			
١٠	هل تميل أثناء المحادثة إلى التكلم أكثر من الشخص الأخر			
١١	هل تحس كيف يؤثر ارتفاع أو انخفاض حدة صوتك على الأخرين			
١٢	هل تتراجع عن قول شئ تعرف أنه سيؤذى الأخرين أو يجعل الأمور تزداد سوءً			
١٣	هل يصعب عليك تقبل النقد البناء من الأخرين			
١٤	عندما يؤذى مشاعرك شخص ما هل تناقش ذلك معه			
١٥	هل تعتذر فيما بعد لشخص قد أذيت شعوره من قبل.			
١٦	هل يضايقك كثيراً عدم موافقة الشخص الأخر على آرائك			
١٧	هل تجد صعوبة فى التفكير بوضوح عندما تكون غاضباً من شخص ما ؟			

م	العبـــارة	نعم عادة	لا نادراً	أحياناً
١٨	هل أنت لا تقـوم بمعـارضـة الأخـرين بسـبب خشيتك من غضبهم؟			
١٩	عندما تبرز مشكلة بينك وبين الشخص الآخر هل تستطيع مناقشتها دون أن تغضب؟			
٢٠	هل أنت راض عن الطريقـة التى تسـوى بهـا خلافاتك مع الآخرين؟			
٢١	هل تكثر وتغضب لفترة طويلة عندما يضايقك انسان؟			
٢٢	هل تتضايق كثيراً عندما يمتدحك شخص ما ؟			
٢٣	هل تستطيع بصفة عامة أن تثق فى الآخرين؟			
٢٤	هل تجد أنه من الصعب أن تثنى على الآخرين؟			
٢٥	هل تحاول قصداً اخفاء اخطاءك عن الآخرين			
٢٦	هل تساعد الآخرين على فهمك باطلاعهم كيف تذكر وتشعر وتعتقد؟			
٢٧	هل يصعب عليك أن تثق بالناس			
٢٨	هل تميل إلى تغـيـير الموضـوع عندما تتغلب مشاعرك على النقاش؟			
٢٩	هل تترك الشخص الآخر ينهى كلامه قبل ترد عليه؟			
٣٠	هل تجد نفسك مشتت التفكير أثناء محادثتك مع الآخرين؟			
٣١	هل تحاول الاصغاء للمعنى أثناء تكلم الشخص الآخر؟			

م	العبـــارة	نعم عادة	لا نادراً	أحياناً
٣٢	هل يبدو على الآخرين انهم يصغون إليك حين تتكلم ؟			
٣٣	هل يصـعب عليك أثناء المناقـشـة أن ترى الأشخاص من وجهة نظر الشخص الآخر؟			
٣٤	هل تتظاهر بالاصغاء إلى الآخرين فى حين انك لاتقوم فعلاً بذلك؟			
٣٥	هل تستطيع أن تتبين أثناء المحادثة الفرق بين ما يقوله الشخص وما يشعره؟			
٣٦	هل تسعى لمعرفة كيف يكون رد فعل الآخرين أثناء حديثك؟			
٣٧	هل تشعر بأن الآخرين يودون لو كنت نوعاً مختلفاً من الأشخاص؟			
٣٨	هل يفهم الأفراد الآخرون مشاعرك؟			
٣٩	هل يلاحظ الآخرون بأنك دائماً تظهر فى نفسك الصواب؟			
٤٠	هل تعرف بأنك على خطأ حين تعرف ذلك؟			

مفتـاح الحـل

الرقم	نعم	لا	أحياناً
١	٣	٠	٢
٢	٣	٠	٢
٣	٠	٣	١
٤	٠	٣	١
٥	٣	٠	٢
٦	٠	٣	١
٧	٣	٠	٢
٨	٠	٣	١
٩	٣	٠	٢
١٠	٠	٣	١
١١	٣	٠	٢
١٢	٣	٠	٢
١٣	٠	٣	١
١٤	٣	٠	٢
١٥	٣	٣	٢
١٦	٠	٣	١
١٧	٠	٣	١
١٨	٠	٠	١
١٩	٣	٠	٢
٢٠	٣	٣	٢

الرقم	نعم	لا	أحياناً
٢١	٠	٣	١
٢٢	٠	٠	١
٢٣	٣	٣	٢
٢٤	٠	٣	١
٢٥	٠	٠	١
٢٦	٣	٣	٢
٢٧	٠	٣	١
٢٨	٠	٠	١
٢٩	٣	٣	٢
٣٠	٠	٠	١
٣١	٣	٠	٢
٣٢	٣	٣	٢
٣٣	٠	٣	١
٣٤	٠	٠	١
٣٥	٣	٠	١
٣٦	٣	٣	٢
٣٧	٠	٣	١
٣٨	٣	٠	٢
٣٩	٠	٣	١
٤٠	٣	٠	٢

١٢٠ - ١٨٠ قادر علي إحداث اتصال فعال

٧٩ - ٥٠ في طريقك إلي الوصول إلي الاتصال الفعال

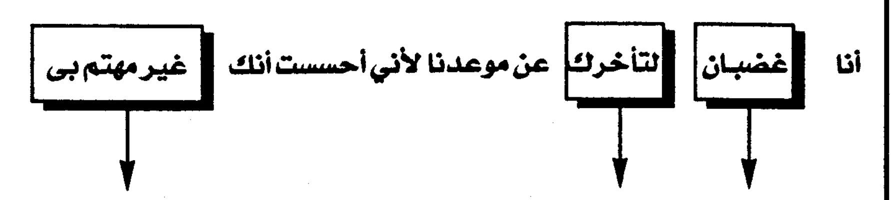
٤٩ - صفر تحتاج إلي تدريب

تمرين
الاتصال الفعال

(١) يتحقق الاتصال من خلال التفاعل بين

أ) الشعور ب) السلوك ج) التأثير

فمثلاً يمكن القول :-



والآن حاول صياغة تلك العبارات بما يحقق الاتصال الفعال:

أ) احد الطلاب بالكلية تكررت أيام غيابه بسبب وفاة والده.

ب) زوجان دائمى الشجار، ولا يتعاونان مما يهدد بطلاقهما.

ج) موظف يقوم بأعمال كتابة التقارير وجودة عمله أقل من المستوى وأخطاؤه كثيرة مما يتطلب إعادة كتابة التقارير.

(٢) تقلل العبارات الاستفسارية من الفجوة بين الراسل والمستقبل وفيما يلى بعض هذه العبارات:

- طيب وانت رأيك إيه فى
- خلينا بس نوضح الجزء ده
- أحب أعرف كل حاجة عن الموضوع ده

والآن اذكر خمسة من هذه العبارات وضعها فى جمل مفيدة

(٢) اعادة صياغة الرسالة تساعد على زيادة درجة التفاهم بين الراسل والمستقبل، وهو أسلوب يعتمد على تكرار الرسالة مستخدماً كلمات مرادفة لتأكيد دقة محتوى الرسالة مثل :-

- يعنى انت رأيك ان
- يعنى انت تقصد
- يعنى اللى حصل هو أن

والآن:

أعد صياغة الجمل الآتية مع توضيح المحتوى والمعنى الضمنى للرسالة

أ) بصراحة انا معجب بحضرتك جداً وخصوصاً فى المحاضرات التدريبية ومتأكد من انك ستصبح مديراً ناجحاً بشركتنا.

ب) ان كنت فاكر أنى هراجع الدفاتر الخاصة بك يبقى حضرتك غلطان احنا مش ممكن ننجز أى عمل مع بعض .

ج) أنا فعلا محبط من العمل معك حضرتك توقعاتك أكبرمن طاقتى.

د) أبلغنى محمود أن حضرتك تريده أن يعمل بمفرده دون معاونتى كما تعودت.. أنا غير موافق على هذا.

هـ- مش غلطتى أن ماكينة التصوير قد تعطلت.. أنا اتبعت نفس الخطوات الواردة فى الكتالوج وفجأة حدث صوت غريب وتوقفت الماكينة عن العمل.

(١) الفاشستى

ينتمى صاحب هذه الشخصية إلى اباء متحفظين يتبعون أسلوبا صادقاً فى تربية الأبناء ويعتمدون على العقاب الجسمانى للأطفال ويتميزون بعض السمات من أهمها:-

(١) معاقبة كل من يخالف التقاليد.

(٢) الخضوع للسلطة

(٣) الاهتمام المبالغ بالحس

(٤) الكراهية للموضوعات والاعتقاد فى الخرافات

أما من زاوية الاتصالات:

فإن التطرف فى هذه الشخصية يعتبر معوقاً للاتصال.

(٢) الميكافيلى:

تتسم هذه الشخصية بالمكر والنفاق وتبرير الاباحية ولا يتورط فى اى علاقات عاطفية وهو لا يثق فى الآخرين وهو أقل انتاجية وأقل ذكاء وأقل الناس احتراماً لبنود الصداقة والأخوة.

ومن زاوية الاتصالات:

ويميل هذا النمط إلى الاتصالات الغير رسمية واطلاق الشائعات والأكاذيب.



(٣) الدوغماتى:

واصحاب هذه الشخصية ذات عقلية متفتحة ويكون لديهم اعتقاد قوى حول الالتزام بالسلطة وتلاشى الأفكار التى تهدد وجه نظرهم.

ومن زاوية الاتصالات:

من الصعب احداث التفاعل بين الشخصية الدوغماتية وبين الآخرين باستثناء تلك الجماعات التى تتفق معهم فى الفكر.

(٤) العالى الانجاز:

يميل هذا النوع إلى تحمل المسئولية علماً بأن المشكلات الصعبة تصيبه بالاحباط والسخط ويمث النجاح إحدى صر الحوافز المشبعة لدوافعه.

ومن زاوية الاتصالات :

يستمد هذا النمط سعادته من الاتصال المتكرر البناء و من ثم نجد أن هذا النمط يساعد على زيادة فاعلية الاتصالات بكافة أنواعها.

(٥) الأقل اجتماعياً

يميل هذا النمط إلى الانطواء والعزلة وهم ينجحون فى كافة الأعمال طالما يشغلون منصب المرؤوس أما احتمالات النجاح لهم بالنسبة لوظائف المدير تكون ضئيلة جداً.

ومن زاوية الاتصالات:

لا يتسنى لهذا النمط ممارسة الا تصالات بفاعلية كظاهرة اجتماعية قبل ان تكون قضية ادارية .

٦- الاكثر اجتماعياً

يتلمس اصحاب ذلك النمط جذب انتباه الآخرين إلى كل ما يعملونه حيث يسبب لهم ذلك قدراً من السعادة والرضاء.

ومن زاوية الا تصالات:

يصلح هذا النوع فى مزاولة الاتصالات بكفاية فى جميع المجالات بل يصلحون فى مجالات معينة تتلائم مع استعدادهم كوظائف مندوبى البيع والعلاقات العامة.

٧- المتكيف اجتماعياً

وهذا النمط من الناس لا يرفض التلاحم والتفاعل مع الآخرين ولكنه لايمل العزلة اذا اضطر إلى ذلك.

ومن زاوية الاتصالات:

يعتبر هذا النوع من الشخصية افضل الانواع من حيث الاتصالات ومدى فاعليتها.

استقصاء

هل أنت ميكيافيلى الشخصية؟



الاستقصاء التالى يساعدك على تقييم نفسك على الطريقة الميكيافيلية وعلى قياس ميلك للتحكم فى الآخرين فى المواقف الشخصية.

كل عبارة من العبارات التالية تمثل وجهة نظر، وليس هناك اجابة صحيحة واجابة خطأ، ولكن هناك موافقة أو عدم موافقة على هذه العبارات، عليك اذن ان تقرأ العبارات وتضع زمامها أرقاماً تتفق ورأيك..

إذا كنت توافق بشدة	ضع رقم	+٣
إذا كنت توافق بعض الشئ	ضع رقم	+٢
إذا كنت توافق بشكل ضعيف	ضع رقم	+١
إذا كنت لا توافق بشدة	ضع رقم	-٣
إذا كنت لا توافق بعض الشئ	ضع رقم	-٢
إذا كنت لا توافق بشكل ضعيف	ضع رقم	-١

والآن اقرأ العبارات باهتمام شديد

		٣+	٢+	١+	٣-	٢-	١-
١	لا تخبر أى شخص بالسبب الحقيقى لأدائك شيئا ما إلا إذا كان هذا يفيد لك.						
٢	أفضل طريقة للتعامل مع الناس أن تخبرهم بالذى يريدون سماعه.						
٣	يجب أن يتخذ الفرد تصرفا فقط عندما يشعر أنه سليم من الناحية الأخلاقية.						
٤	معظم الأفراد ذوى طبع طيب ومعاملة حسنة						
٥	من الأمن افتـــراض إن كل الناس ذوى نوايا خبيثة، وتظهر هذه النوايا عندما تعطى لهم الفرصة للتعربى عما يرغبون.						
٦	الأمانة هى أفضل سياسة فى كل الحالات						
٧	لا يوجد عذر للكذب على الآخرين						
٨	بوجه عام يمكن القول بأن الناس لا تعمل بجد إلا إذا دفعوا بالقوة للعمل.						
٩	بصفة عامة من الأفضل أن تكون متواضعاً وأميناً عن أن تكون مهما وغير أمين.						
١٠	عندما تطلب من شخص ما فعل شئ لك فإنه من الأفضل اعطاءه أسباب تجلب له عبئاً أكثر.						
١١	معظم الذين يأتون فى مقدمة قيادة العالم يتصفون بالوضوح والأخلاقيات العالية.						
١٢	الفرد الذى يثق فى كل الناس هو الذى يبحث عن المشاكل.						

١٣	الفارق الأساسى بين المجرمين وغيرهم من الناس أن المجرمين لديهم الغباء الكافى للقبض عليهم.	٣+	٢+	١+	٣-	٢-	١-
١٤	معظم الناس يتميزون بالشجاعة						
١٥	من الحكمة مدح المهمين من الناس						
١٦	من الممكن أن تكون جيداً فى كل الجوانب						
١٧	لقد أخطأ (بارنوم) حينما قال أن هناك «مولود غبى كل دقيقة»						
١٨	أنه من الصعب أن تصل للقمة دون أن تختصر الطريق						
١٩	ان الذين يعانون من أمراض مستعصية يجب أن يكون لديهم الخيار (الموت بدون ألم)						
٢٠	معظم الناس ينسون بسهولة موت آباءهم أكثر من فقد املاكهم.						

مفتاح الحل

كلما ارتفع مجموع الدرجات التى تحصل عليها كلما اقتربت من الشخصية الميكيافيلية.

القيادة والاتصالات

تتعدد الأنماط القيادية وتتعدد معها أنماط الاتصال على النحو التالى :

القائد الأوتوقراطى

ينظر إلى الاتصال على انه وسيلة لنقل ما يريد من تعليمات وأوامر إلى مرؤسيه و من ثم فهو يفضل الاتصال من أعلى إلى أسفل ولايقبل المشاركة فى الرأى أو النصيحة مما يضعف الاتصال من أسفل إلى أعلى اما فيما يتعلق بالمرؤوسين فهم لا ينقلون إليه المعلومات مباشرة عبر خطوط الاتصال الرسمية بل غالباً ما يلجأون إلى القنوات الغير رسمية للاتصال.

القائد الديمقراطى

يهتم بشبكة الاتصالات ويدعمها بما يحقق التعاون بين أعضاء الجماعة لذا نجده يهتم بالاتصال الصاعد والهابط و الاتصالات الأفقية بالطريقة التى تكفل سريان المعلومات والبيانات بين كافة أرجاء المنظمة.

القائد الأبروتقراطى:

ينسب ذلك النوع من القادة فى انتشار الاتصالات الغير رسمية وضعف الاتصالات الرسمية وهو دائماً يفشل فى توجيه تابعيه إلى هذف محدد.

الاتصـــال ونظريتى (X & Y)

الاتصالات ونظرية (X)

ان النتـائج النهائية لسلوكيات الاتصال تتسم هنا بعدم الثقة والخوف وسـوء الفـهم ويمـيل العـاملون إلى النظر بعـين الشك الحـاد لكافة أنواع الاتصالات ويتبنى المديرون السلوكيات الآتية:

(١) اتباع معظم المديرون لاتجاه الاتصال الرأسى

(٢) يميل المديرون إلى مركزية اتخاذ القرارات.

(٣) تتخذ القرارات بناء على المعلومات الغير صحيحة أو الناقصة.

أما سلوكيات العاملين فتتسم بما يلى:

(١) الاتصال الصاعد يكون قاصراً على جماعات العمل الغير رسمية

(٢) قلة التفاعل بين العاملين ومن ثم يتولد الاحساس بالخوف.

(٣) نشوء شبكة من الاتصالات غير الرسمية لعدم انسياب الاتصالات خلال قنوات الاتصالات الرسمية.

الاتصالات ونظرية (Y)

فى ظل تلك النظرية يسود جو من الثقة والتفهم بين كافة أطراف الاتصال هذا إلى جانب روح الألفة والمودة والصداقة الناجمة عن حسن الظن بالناس.

ان المديرون الذين يتبنون نظرية (Y) تسم سلوكياتهم بالآتى:

(١) اتباع معظم المديرون لاتجاه الاتصال الصاعد والهابط مما يتسبب فى تحريك وانسياب المعلومات خلال جسر مفتوح للاتصالات.

(٢) اتباع المديرون لاسلوب اللامركزية فى اتخاذ القرارات حيث تعتمد على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات بالمنظمة.

(٣) الاعتماد على المعلومات الواردة من كافة المستويات الادارية بالمنظمة ما يعمل على تحسين نوعية القرارات.

أما سلوكيات العاملين فتتسم بما يلى:

(١) خلق جو من الثقة والأمان بين العاملين لاستمرار التفاعل بينهم.

(٢) اشباع حاجات العاملين نظراً لتزايد انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال الهابط.

(٣) الاقلال من أهمية وجود نظام للاتصال الصاعد وذلك نظراً لتشجيع عملية استرجاع المعلومات واصغاء الإدارة لأراء العاملين.

الصراع والاتصالات[1]

مفهوم الصراع

الصراع هو ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالسلوك الانسانى وهى تظهر عند اصابة الانسان بنوع من الاحباط أو عدم التوازن.

أنواع الصراع

تتعدد أنواع الصراعات حسب مكان ومجال الصراع فهناك الصراع السياسى والاجتماعى والعسكرى.. إلخ.

ونحن نركز على الصراع الذى ينشأ داخل المنظمات حيث ينقسم إلى :

(أ) الصراع التعاونى

(ب) الصراع التنافسى

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأنه توجد علاقة تفاعل وتكامل بين كل من الاتصالات والصراع من حيث الهدف والعلاقة السببية المرتبطة بحاجات الأفراد.

---

(١) د. يس عامر - المرجع السابق - ص ٣٢٥ .

ويساهم الاتصال الفعال من التخفيف من حد الصراع من خلال العوامل التالية:

(١) الادراك

الصراع التعاونى :

يساهم الاتصال فى فتح جسر مفتوح تتدفق فيه البيانات والمعلومات بين أعضاء الجماعة من منطلق حرص كل طرف من أطراف الصراع على امداد الطرف الأخر بكل المعلومات والبيانات ومن ثم يكون الاتصال المفتوح والأمانة والاخلاص.. إلخ مؤشرات للاتجاه التعاونى للصراع.

الصراع التنافسى:

حيث يسود جو من عدم الثقة وصعوبة توافر المعلومات وعدم الأمانة والاخلاص فى معالجة ونقل المعلومات ويحرص كل طرف على السيطرة والتحكم فى الطرف الأخر ومن ثم يلجأ الأطراف المشتركة فى النزاع التنافسى إلى التجسس للحصول على المعلومات بسبب عدم توافر الثقة.

(٢) حسن الفهم

الصراع التعاونى:

يرى الأفراد انفسهم من خلال المشاركة الحقيقية والفعلية والاتفاق الضمنى حول العديد من المفاهيم و القيم المختلفة نظراً لاعتماد كل منهما على الآخر فى تنظيم الاستفادة والوصول بالكسب المادى والمعنوى إلى اقصى درجة ممكنة.

الصراع التنافسى:

وهنا يظهر الانفعال العاطفى مع اغفال الاصغاء الجيد وميل كل طرف نحو المبالغة فى إظهار الخلافات وعدم مد يد المساعدة إلى الغير وينتج عن ذلك كله سوء الفهم وسوء الادراك فى استقبال ومواجهة المواقف.

(٣) استعدادات الأطراف المشتركة:

الصراع التعاونى:

حيث يسود هنا الشعور الطيب والرغبة فى المساندة والدعم لاحتياجات النزاع والنضوج التام فى المعلومات والرغبة الصادقة فى التفاعل الإيجابى.

الصراع التنافسى:

توجد رغبة سلبية قوية واستعداد سلبى يسهل ظهور رغبات الطرف المعارض واعاقة عملية الاتصالات.

(٤) اتجاه المهام:

الصراع التعاونى:

يميل الأفراد إلى تعزيز ومساندة كل منهم للاخر باستخدام كافة القدرات ومصادر القوى الذاتية للتأثيرعلى انجاز المهام بالصورة المرضية بما يساعد على فاعلية الاتصالات.

الصراع التنافسى:

وهنا يتم تعزيز القـوى وادراك أثرها لطرف واحـد مع التـقليل والحد من شأنها للطرف الثانى وكذا يسود الرفض القاطع بدلاً من الموافقة المرشدة كما تظهر العديد من المشكلات التى تؤثر على فاعلية الاتصال.

استبيان

هل أنت سعيد فى عملك؟

إقرأ كل عبارة جيداً، ثم ضع دائرة حول الدرجة التى تعبر عن رأيك فيها، وعن مدى انطباقها عليك[1]

م	العبارة	نادراً	أحياناً	كثيراً	دائماً
1	يبدو هناك تداخلاً بين حياتى العائلى ودورى فى العمل	1	2	3	4
2	لا يتيح لى عملى التدريب الكافى الذى يؤهلنى لشغل المناصب الأعلى	1	2	3	4
3	لا أستطيع الوفاء بكافة المتطلبات المتعارضة لكثير من المستويات العليا.	1	2	3	4
4	لقد أصبح عملى فى الفترة الأخيرة أقل أهمية	1	2	3	4
5	عبء العمل الذى أقوم به ثقيل جداً	1	2	3	4
6	لا يهتم شاغلو الوظائف الأخرى بعملى ولا يعطونه وقتاً كافياً	1	2	3	4
7	لا تتوفر لدى المعلومات الكافية لتحمل مسئوليات عملى	1	2	3	4
8	اضطر للقيام بأعمال رغم عدم قناعتى بها.	1	2	3	4
9	ليست لدى روية واضحة لحجم ومدى مسئوليات عملى	1	2	3	4
10	لا تصلنى المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال المكلف بها	1	2	3	4

(١) د. احمد العقاد - الشركة العربية للاعلام العلمي - شعاع

م	العبـــارة	نادراً	أحياناً	كثيراً	دائماً
11	لا يتـيـح لى عـمـلى أن أقـضـى وقت كـافـيـاً مع أسرتى.	1	2	3	4
12	اسـتـغـراقى الكامل فى العـمل يمنعنى من الاستعداد لمسئوليات أكبر.	1	2	3	4
13	لا يمكننى تلبية المتطلبات المتعارضة لزملائى فى العمل.	1	2	3	4
14	كثير من الأنشطة والمهام التى تعتبر من صميم عملى يتم إسنادها للآخرين.	1	2	3	4
15	تؤثر كـمـيـة العـمل المكلف به على مسـتـوى الجودة الذى أريد تحقيقه.	1	2	3	4
16	لا يوجـد تفـاعل كافى بين وظيـفتى ووظائف الآخرين	1	2	3 3	4
17	أتمنى لو كانت مهارات أفضل تمكننى من تنفيذ مسئوليات وظيفتى	1	2	3	4
18	الفرصة غير متاحة لتطبيق مهاراتى وخبراتى فى العمل	1	2	3	4
19	لا أعـرف ما يتوقـعـه منى الأفراد الذين أعمل معهم.	1	2	3	4
20	ليست لدى مواد كافية لأداء عملى بفاعلية	1	2	3	4
21	لا أملك وقتاً كافياً لإشباع اهتماماتى الأخرى العديدة	1	2	3	4
22	ليست لدى الفرصة المناسبة أو الوقت الكافى لإعداد نفسى لمواجهة التحديات المستقبلية فى عملى	1	2	3	4

م	العبـــــارة	نادرا	أحيانا	كثيرا	دائما
23	لا يمكننى ان ألبى كافة احتياجات الآخرين ومتطلباتهم المختلفة.	1	2	3	4
24	أتمنى أن أتحمل مسئوليات تزيد عن مسئولياتى الحالية	1	2	3	4
25	أشعر بأننى مثقل بمسئوليات كثيرة جدا	1	2	3	4
26	أتمنى لو كان هناك مزيد من التعاون وتبادل الرأى بينى وبين الآخرين.	1	2	3	4
27	لم أتلق تدريباً مستمراً يفيدنى فى أداء عملى	1	2	3	4
28	لا تتناسب المهام التى أكلف بها مع اهتماماتى وخبراتى	1	2	3	4
29	أشعر بوجود أمور كثيرة فى عملى مهم لا أعرفها	1	2	3	4
30	لا يتوفر لى عدداً كافياً من العمالة لمساعدتى فى العمل	1	2	3	4
31	تتداخل مسئولياتى الوظيفية مع مسئولياتى الاجتماعية الأخرى	1	2	3	4
32	لا تتيح لى وظيفتى وقتاً كافياً للتنمية الذاتية	1	2	3	4
33	تتعارض توقعات رؤسائى مع المرؤوسين فى إدارتى	1	2	3	4
34	يمكننى أن أودى أعمالاً أكثر مما هو موكل إلى	1	2	3	4
35	توجد رغبة لتخليص بعض مسئوليات وظيفتى	1	2	3	4
36	لا توجد صورة واضحة لطبيعة العلاقات بين وظيفتى والوظائف الأخرى	1	2	3	4

م	العبـــــارة	نادراً	أحياناً	كثيراً	دائماً
37	أتمنى لو أنى قد أعددت نفسى للعمل الذى أقوم به حالياً.	1	2	3	4
38	إذا أعطيت لى الحرية المطلقة لتحديد عملى سأقوم به بطريقة مختلفة تماماً.	1	2	3	4
39	لا أجد تحديداً واضحاً منفصلاً لدورى فى العمل	1	2	3	4
40	أفتقر إلى كثير من المواد الضرورية لإنجاز عملى	1	2	3	4
41	يشكو أفراد عائلتى وأصدقائى من انشغالى الدائم فى العمل	1	2	3	4
42	أشعر بالجمود والروتينية فى عملى	1	2	3	4
43	التوقعات المتناقضة التى يتوقعها منى الآخرون تثير إنزعاجى	1	2	3	4
44	أتمنى لو أننى كلفت بأداء مهام تمثل تحدياً حقيقياً لمهاراتى	1	2	3	4
45	أشعر بالعبء الشديد الملقى على كاهلى فى العمل	1	2	3	4
46	حتى عندما تتاح لى فرصة المبادرة أو إبداء المساعدة، لا أجد استجابة من الآخرين.	1	2	3	4
47	أشعر بأن وظيفتى لا تلائم اهتماماتى وميولى	1	2	3	4
48	هناك تناقض بين المبادئ والقيم التى أتمسك بها وما يجب على القيام به فى العمل.	1	2	3	4
49	ليست لدى رؤية واضحة عن أولويات عملى	1	2	3	4
50	أتمنى لو كان لى المزيد من الموارد المالية اللازمة لأداء الأعمال المكلف بها.	1	2	3	4

مفتاح الحل

أ

رقم السؤال	الدرجة
١	٢
١١	٢
٢١	٢
٣١	١
٤١	٢
المجموع	٩

ب

رقم السؤال	الدرجة
٢	١
١٢	١
٢٢	٢
٣٢	١
٤٢	١
المجموع	٦

جـ

رقم السؤال	الدرجة
٣	٢
١٣	٢
٢٣	٢
٣٣	٢
٤٣	١
المجموع	٩

د

رقم السؤال	الدرجة
٤	١
١٤	٢
٢٤	٤
٢٤	٢
٤٤	٢
المجموع	١٢

هـ

رقم السؤال	الدرجة
٥	٢
١٥	١
٢٥	٢
٣٥	١
٤٥	١
المجموع	٧

و

رقم السؤال	الدرجة
٦	١
١٦	٢
٢٦	٢
٣٦	١
٤٦	١
المجموع	٧

ز

رقم السؤال	الدرجة
٧	١
١٧	١
٢٧	١
٣٧	١
٤٧	١
المجموع	٥

حـ

رقم السؤال	الدرجة
٨	١
١٨	١
٢٨	١
٣٨	١
٤٨	١
المجموع	٥

ط

رقم السؤال	الدرجة
٩	٢
١٩	١
٢٩	١
٣٩	١
٤٩	١
المجموع	٦

ى

رقم السؤال	الدرجة
١٠	١
٢٠	١
٣٠	١
٤٠	١
٥٠	١
المجموع	٥

مدلول كل مربع

أ- التداخل بين الحياة العائلية والاجتماعية والعمل

ب- عدم وجود فرص للتقدم والنمو والترقى

جـ- التعرض بين المسؤوليات فى العمل

د- تقلص المسؤوليات الهامة وعدم تفجير العمل للطاقات والامكانات

هـ- كثرة أعباء العمل والمسؤوليات الروتينية

و- عدم التفاعل بين الوظيفة والوظائف الأخرى

ز- نقص الكفاءة والمهارة والتدريب

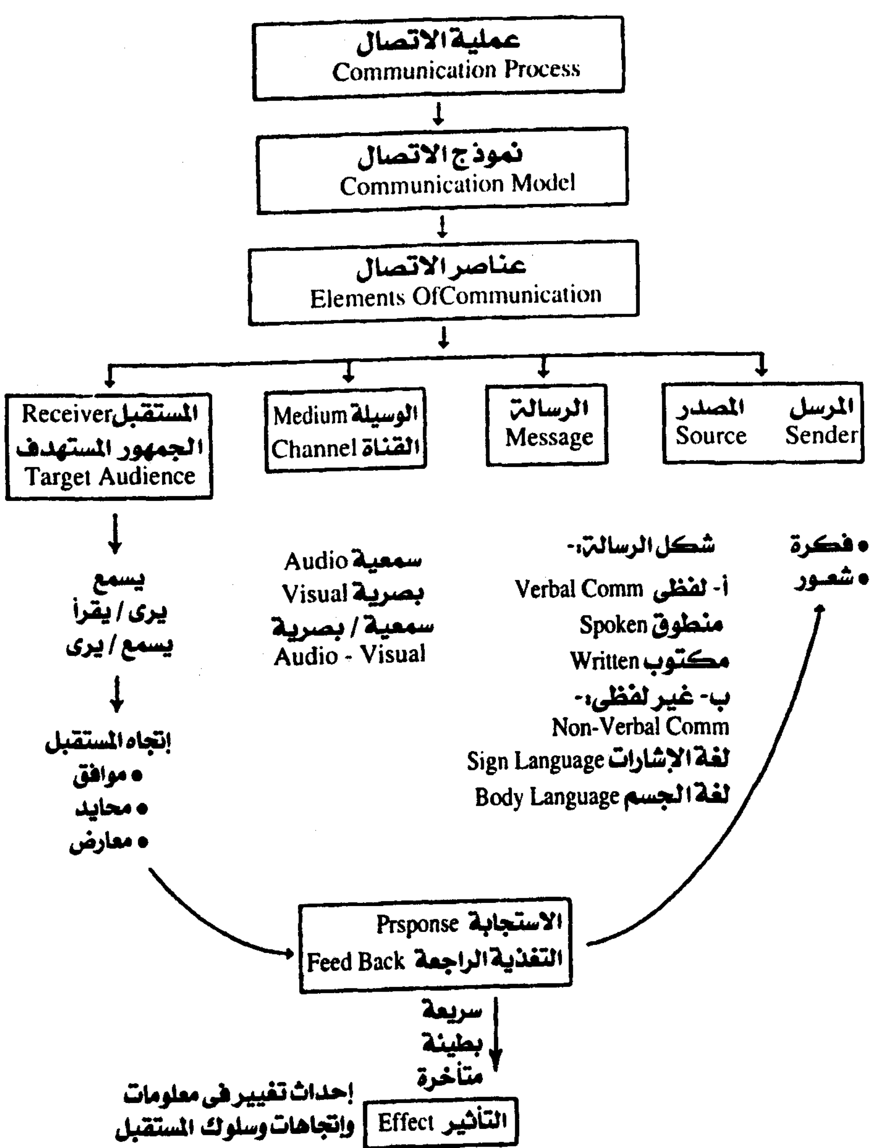
ح- التعارض بين متطلبات العمل والقيم الشخصية

ط- عدم وضوح الأهداف والمسؤوليات والمهام

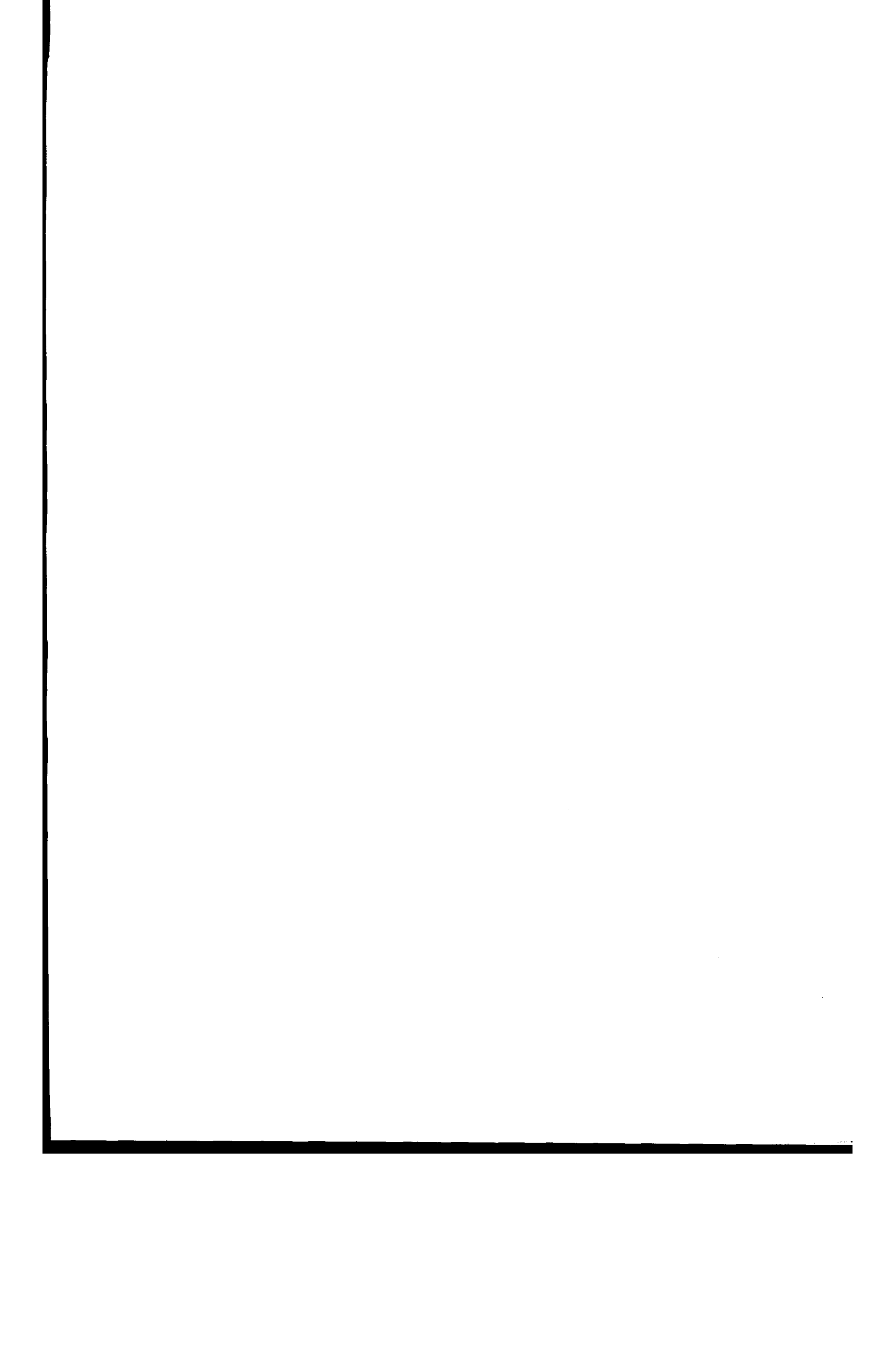
ى- نقص الموارد والتسهيلات لأداء العمل.

نماذج الاتصال

يقصد بالعملية بصفة عامة مجموعة الأعمال أو العناصر التى تحدث أثراً والأثر المطلوب من الاتصال هو تبادل الفهم بين طرفى الاتصال فالاتصال هو تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر أما بالنسبة لعناصر الحدث الاتصالى فقد حاول معظم المهتمين بالاتصال تصوير هذه العناصر فى شكل نموذج يسهل التعامل مع متغيرات وعناصر هذا الحدث وجزئياتها الرئيسية ووظائفها حيث يوضح الشكل التالى أسلوب اتمام عملية الاتصال.



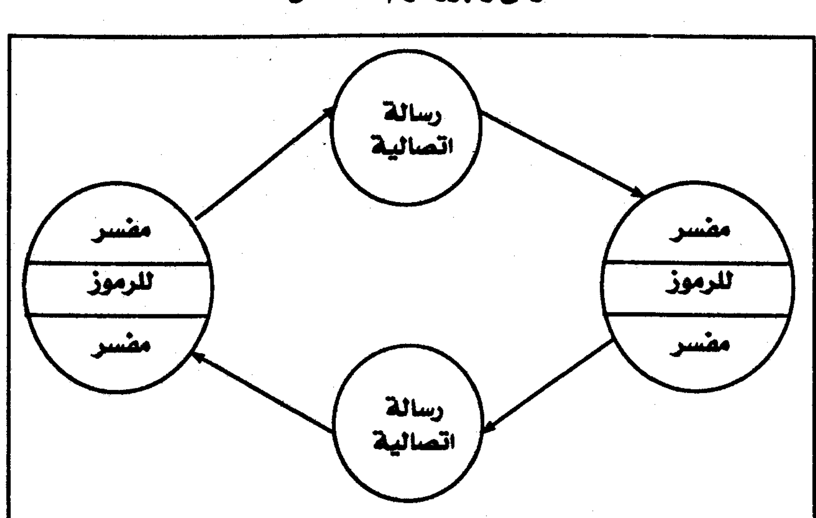
من أوائل النماذج التى برزت لتوصيف الحدث الاتصالى كعملية **نموذج أرسطو** والذى يركز على ثلاثة عناصر رئيسية فى الحدث الاتصالى هى المتحدث ، النص ، المتلقى. ***والشكل التالى يوضح هذا النموذج.***



هذا ويلاحظ أن كل من نموذج أرسطو ونموذج شانون وويفر قد ركزا على المصدر باعتباره صاحب الدور الفاعل وتصور المتلقى بالمستهلك النهائى الذى يعتمد على ما هو موجه إليه ومن ثم فإن العلاقة التفاعلية بين المصدر والمتلقى فى هذه النماذج غير متصورة إطلاقاً[1] .

ومن ثم فقد حاول **شرام** تبنى مفهوم الخبرة المشتركة هى اللغة الموحدة والقيم الإجتماعية حيث تعتبر الخبرة المشتركة هى الضامن الأوحد فى توصيل الرسالة الاتصالية من المصد ر إلى المتلقى وأيضاً تفسيرها من قبل المتلقى وفقا لما تحتويه الرسالة من أفكار والشكل التالى يوحض ذلك النموذج.

نموذج ولبورشرام للاتصال [*]



ورغبة من المهتمين بالحدث الاتصالى فى زيادة تركيز الاهتمام على عملية التفاعل بين المصدر والمتلقى قد لنا **وستلى وماكلين** [2] نموذجاً للاتصال يأخذ

---

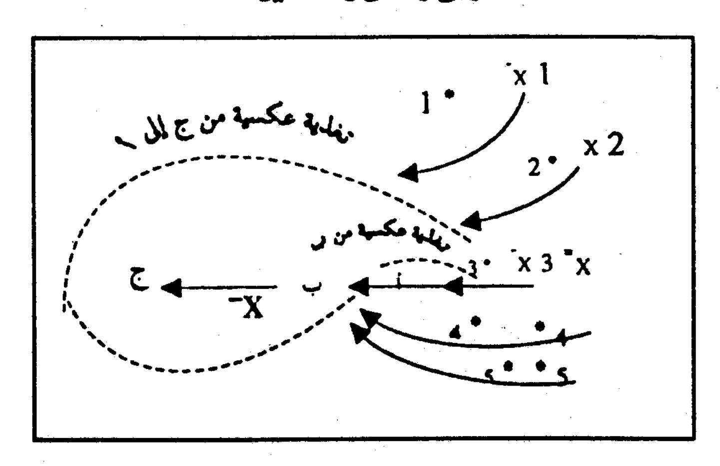
(١) المرجع السابق - ص ٣٦ .

(*) المرجع السابق ص ٣٧ .

(2) b. WEOTLEY AND M MAClean. "Aconceptual model for communication Research Journalism Quarterly (Winter 1957) pp. 31 - 38 .

الأدوار الاتصالية المختلفة والمتوقعة فى العملية الاتصالية باعتبارها جزء من بيئة المنظمة إضافة للاهتمام بالتغذية المرتدة التى تضمن معايشة الأفراد للأحداث البيئية المحيطة بهم وللاتصال فيما بينهم كما أوضح وستلى وماكلين ان كل عملية اتصال لابد أن تكون هادفة لإحداث اثر محدد والشكل التالى يوضح هذا النموذج.

نموذج وستلى وماكلين (*)



لاحظ أن:

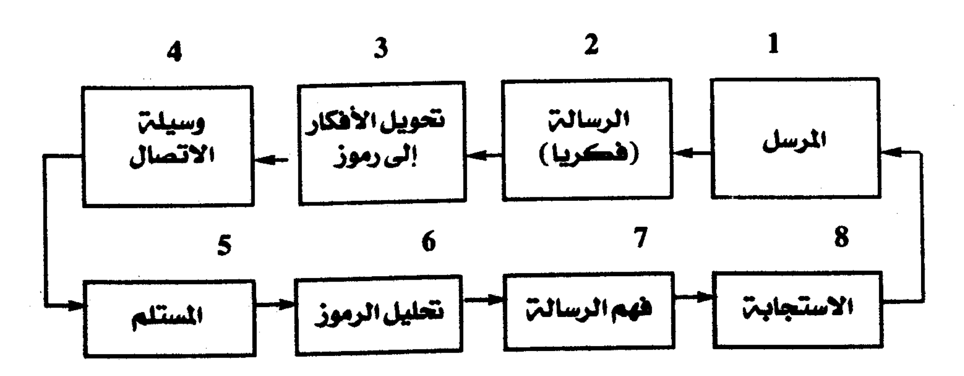
❖ x^- الرسائل المنتقاة والقادمة من أ > ب $x^=$ الرسائل المنتقاة والقادمة من ب > ج x^4 أحداث مشاهدة مباشرة من (ب)

(1-2-3-4) مجموعة أحداث وقائع فى البيئة المحيطة يتسم نقلها عبر المصدر (أ) إلى (ب) والذى بدوره يرحلها بالإضافة لما يشاهده هو من أحداث إلى (ج) ونجد أن التفاعل المتبادل بين أطراف العملية الاتصالية من خلال ردود الفعل والتغذية العكسية تجاه الواقع المعاش اتصالياً.

(*) عبد الله الطويرقى - مرجع سبق ذكره ص ٣٩ .

ومن كل ما سبق يمكن القول أن مفهوم العملية الاتصالية اصبح اكثر وضوحاً ولا سيما بعد التركيز على طبيعة الاتصال الدائرية و التفاعلية المتبادلة بين أطراف الفعل ذاته أى أنه يمكننا القول بأن الاتصال هو عملية ديناميكية تتفاعل أطرافها فى استمرارية ويؤثر كل طرف من الأطراف والمتغيرات الأخرى وان هذه العملية تتكون من ثمانية عناصر رئيسية يوضحها الشكل التالى :-

عناصر العملية الاتصالية



ومن الشكل يلاحظ أ المرسل يقوم بتجميع آرائه وأفكاره ومشاعره التى يريد بيانها بما يسمى بالرسالة إلا انها لا تزال مجرد نشاطات فكرية وعند وضوح الرسالة يقوم المرسل باختيار الرموز أو الكلمات التى تعبر عن المعنى تعبيراً صحيحاً ومن ثم يختار الوسيلة المناسبة لحمل الرسالة إلى المستلم الذى يعمل بدوره على تحليل الرموز أو الكلمات وعندما يصل المستلم إلى التحليل الصحيح فإنه يتوصل إلى فهم هدف الرسالة ويستجيب لها إيجاباً أوسلباً ونتيجة لاستجابته وللنشاطات التى قام بها فإن المرسل يتصرف فيما إذا كان المستلم قد فهم الرسالة أو أساء الفهم [1] .

---

(١) د. كامل محمد المغربى - السلوك التنظيمى - مفاهيم وأسس - لسلوك الفرد والجماعة فى التنظيم - دار الفكر - عمان ١٩٩٥ ص ٢٣٦ .

الأفرادوالاتصالات

الأفراد فى التنظيم يختلفون فى سلوكهم الاتصالى وحسب رؤية روجرز[1] هناك أربعة(*) أدوار يمكن أن تشكل السلوك الاتصالى للأفراد فى التنظيم وهذه الأدوار هى:

١- حارس البوابة:

يقصد بحارس البوابة ذلك الشخص الذى يؤهله موقعه فى هرمية التنظيم من ممارسة دور فعال حيال تدفق الرسائل الاتصالية فى أى اتجاه وهذا يشمل بطبيعة الحال الرسائل المنقولة داخل التنظيم أو القادمة من خارجه.

فالشخص الذى يمرر المكالمات الهاتفية فى التنظيم يكاد يمارس دور حارس البوابة كذلك الحل بالنسبة للسكرتير الخاص بأحد المديرين التنفيذين فى التنظيم وفرزه للرسائل الموجه إلى مديره وتمريره لبعضها وحجبه للبعض الآخر وتحدث هذه الظاهرة لأسباب مختلفة منها:

١- بعض الأفراد داخل المنظمة يوقفون تدفق الرسائل إلى أعلى إذا اعتقدوا بأن هذه الرسائل تشوه صورتهم أو تسبب لهم مشاكل مع رؤسائهم.

٢- البعض أيضاً يوقفون تدفق الرسائل إلى أسفل لعدم موافقتهم على السياسة التى تنتهجها المنظمة.

٣- وهناك آخرون يتقاضون رشاوى للسيطرة على تدفق المعلومات أو منعها.

(*) علي اى حال فإن هذه الأدوار ليست بالأدوار الوحيدة التي يمكن أن توجد ففي أي تنظيم اتصالي هناك ادوار فردية مواجهية اخري واجتماعية بين الجماعات وتؤدي أدوارا مهمة وفعالة في حياة التنظيم ولكن هذه الأدوار الأربعة تظل الأبرز والأكثر أهمية من غيرها.

٢- قادة الرأى:

يقصد بقادة الرأى من يمكن ان يتطلع إليهم الأفراد ويسترشدون برؤاهم فى معظم القضايا وقيادة الرأى تعنى المقدرة على التأثير فى سلوك الآخرين بطريقة غير رسمية بطبيعة الحال فقادة الرأى يتسمون باللارسمية مثل القادة الرسميين فهم لا يحملون أى صبغة رسمية على هويتهم وادوارهم.

وعادة ما يكتسب هؤلاء الأفراد أدوارهم القيادية غير الرسمية لدى الجمهور بسبب اهتماماتهم غير المحدودة بمختلف القضايا التى تهم شرائح عريضة من الأفراد ونتيجة لاتساع مداركهم وثقافتهم التى تؤدى إلى خلق حضور فعال ومؤثر فى سلوكيات واتجاهات المحيطين بهم فتعرض هؤلاء لمصادر المعلومات يوفر لديهم فرصة الحصور الاتصالى لدى الآخرين وخاصة إذا ادركنا أن المعلومة معروفة والمعرفة أداة قوة فعالة في نبية الفعل الاتصالى.

٣- المنسقون

فالمنسق هو من يحاول تسهيل الاتصال بين جماعتين فرعيتين داخل التنظيم فهو بمثابة الرابطة بين جماعتين مختلفتين دون أن يكون عضواً فى أى منهما فهو يؤدى دوراً توصيلياً يخدم به التنظيم كله من خلال توثيق جماعتين أو أكثر بدون أن يكون منتسباً لأى منهما وغالباً ما يتواجد هؤلاء المنسقون فى نقاط الالتقاء الخاصة بالتدفق المعلوماتى فالمنسق بموقعه المناسب فى التنظيم والذى يوفر له فرصة الحصول على المعلومات ومن ثم توصيلها إلى أكثر من جماعة يساهم فى تعزيز بنية التنظيم وغالباً ما يوجد هؤلاء الأفراد بشكل غير رسمى فى التنظيم نتيجة توجهاتهم وقدراتهم الشخصية التى تؤهلهم لممارسة دورهم النشط فى تفاعل الجماعات الفردية بما يخدم أهداف التنظيم.

٤- الشخص المتعدد الاتصالات

ويتميز هؤلاء الأشخاص بمقدرة هائلة وعلاقات متعددة خارج التنظيم أو داخله و يعتمد التنظيم على مجهوداتهم بشكل فعال فى زيادة تفاعله مع البيئة فهم بمثابة الجسور الاتصالية التى توثق علاقة التنظيم بالمتغيرات البيئية المحيطة بشكل كبير وهؤلاء الأفراد يعتبرون قنوات توصيلية جيدة للمعلومات بين التنظيم.

والبيئة المحيطة به ويتوزع وجود هؤلاء الأفراد على كافة مستويات التنظيم فسواء كان الشخص المتعدد الاتصالات فى قمة التنظيم أو فى قاعة فهو يؤدى أدواراً حيوية يساعد التنظيم على الارتباط وبفاعلية مع متطلبات البيئة بشكل دائم.

موقف إدارى

(شركة انتاج المذياع والتلفاز المحلية)

أسس عبد الله فى سنة ١٩٩٠ مصنعاً صغيراً لانتاج المذياع فى المدينة، تطور هذا المصنع الصغير وأصبح من أكبر الشركات الأهلية لانتاج المذياع والتلفاز. لقد بلغت مبيعات الشركة سنوياً (٣٠) مليون جنيهاً فى سنة ٢٠٠٥ ، وبلغ عدد العاملين فيها (١٥٠٠) شخص، وأصبح لها عشر فروع. خلال نمو هذه الشركة ظل مؤسسها هو القوة الدافعة لها وعقلها المفكر. فى الأيام الأولى كان كل مدير وعامل يعرفه، وكان هو يعرف كلاً منهم ويناديه باسمه، وحتى بعد ان نمت الشركة وكبر حجمها بشكل معقول ، شعر الناس أنهم عرفوا المؤسس / المدير العام، وهذا الشعور القوى بالاخلاص الشخصى والانتماء للشركة كان له دور كبير بأن الشركة لن تدخل فى المجال النقابى.

وبما أن الشركة نجحت ونمت، فقد خشى (عبد الله) ان تفقد روحها «كشركة صغيرة» كما قلق من احتمال أن تعانى الاتصالات من متاعب، كأن لا يتم فهم اهدافه وفلسفته فى الشركة، مما يؤدى إلى حدوث ازدواجية من وراء ضعف المعرفة بما يفعله الآخرون فى الشركة، وأن تطوير المنتج الجديد وتسويقه كانا يعانيان فى النهاية. وفوق ذلك، فقد كان معنياً بكونه فقد التماس مع الناس.

ومن أجل ان يحل مشكلة الاتصال، قام بتعيين مدير للاتصال يرفع تقريره إليه أى يكون تابعاً له. ولقد وضع الاثنان (المدير العام ومدير الاتصال) بينهما كل وسائل الاتصال التى وجدا أن الشركات تستخدمها وذلك مثل : لوحات الاعلان فى كل مكتب ومصنع من مكاتبها وفروعها، صحيفة الشركة التى تحمل كثيراً من الأخبار الشخصية وأخبار الشركة التى تتعلق بكل الفروع، وكتباً بعنوان «حقائق الشركة» لكل مستخدم التى تقدم معلومات مهمة عن الشركة،

منشورات دورية منتظمة عن المشاركة فى الربح، مواد ترعاها الشركة لتعليم الاتصال ، الاجتماع الشهرى لمدة يوم فى المركز الرئيسى للشركة لمئة اكبر مدير تنفيذى فى الشركة، الاجتماع السنوى لمدة ثلاثة أيام لمئة وعشرين مديراً من جميع المستويات وذلك فى المنتجع، والعدد الكبير من اللجان الخاصة لبحث أمور الشركة.

وبعد صرف وقت ، جهد ، ونفقات كثيرة شعر (عبد الله) بخيبة أمل عندما وجد أن مشاكل الاتصال والنظر إلى الشركة وكأنها لا تزال شركة صغيرة لا زالا يسيطران وان نتائج برامجه وخططه لا تبدو مهمة.

أسئلة للمناقشة

(١) لماذا تعتقد أن (عبد الله) أصيب بخيبة أمل؟ هل كان يجب أن يكون كذلك؟

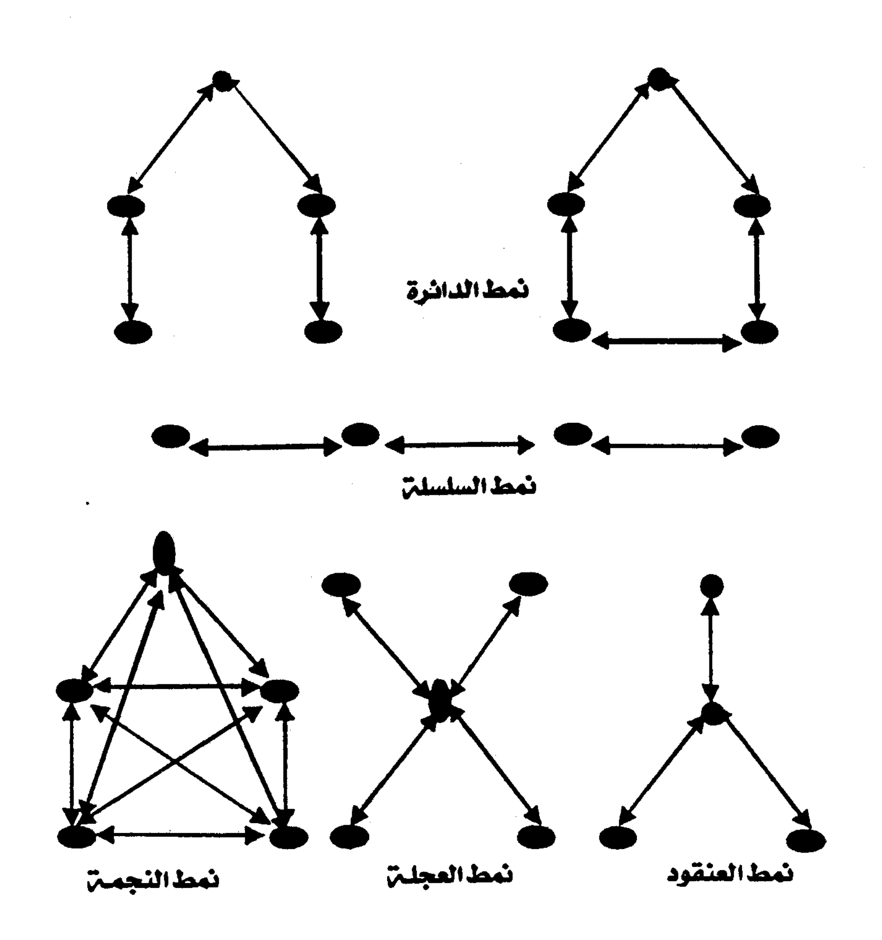
(٢) ما هى فى اعتقادك مشكلة الاتصال الحقيقية فى الشركة ؟

(٣) ماذا تقترح لتحسين الاتصال فى الشركة ؟

(٤) هل تعتقد أن (عبد الله) كان صائباً فى اعتقاده بأن الاتصال سوف يحل مشكلته ويحافظ على بقاء روح «الشركة الصغيرة؟

(أ) شبكة الاتصال بين الجماعات الصغيرة

تأخذ شبكة الاتصال بين الجماعات الصغيرة أحد الأنماط التى يوضحها الشكل التالى.



وفيما يلى شرحاً موجزاً لكل نمط من هذه الأنماط



(أ) النمط الدائرى

بمقتضى هذا النمط يستطيع كل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بعضوين آخرين بطريقة مباشرة. وعضوين بطريقة غير مباشرة، ويلاحظ أنه لا توجد قيادة منفردة فى هذا النمط.

(ب) نمط السلسلة

يتميز هذا النمط بثبات توحيد القيادة، وهو يحتوى على أكثر من مستوى إدارى، ويتحدد المستوى الذى يوجد به العضو من مدى قربه أو بعده من مركز السلسلة، فيعكس المستوى الأول مركز المدير، يليه الرؤساء المباشرين، ثم مستوى الأداء التنفيذى.

(ج) نمط النجمة

يتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة تربطه بكل عضو من الأعضاء علاقة مباشرة ومن ثم ينفرد بالسلطة مما يساعده على اتخاذ القرارات، ومن الجانب الآخر يؤدى هذا النمط إلى قلة التفاعل بين الأعضاء.

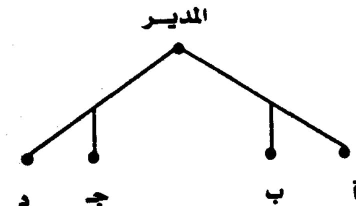
(د) نمط العجلة

يتميز هذا النمط بوجود مصدر رئيسى يمكن لكل عضو فى الجماعة الاتصال به، وهو القائد ، غير أنه يعاب عليه تخفيض درجة التفاعل بين الاعضاء لعدم وجود اتصال مباشر بينهم.

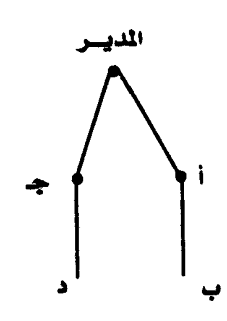
(هـ) نمط العنقود

وهنا يعتمد القائد على عضو مساعد فى سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقى أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعده، غير أن الخوف هنا يكمن فى الدور الذى يقوم به المساعد، حيث قد يتعمد تشويه المعانى أو تعطيل البيانات الواردة.

والآن لننظر مثلاً فى الفرق بين المدير الذى يضع نفسه فى قمة مرؤوسيه هكذا

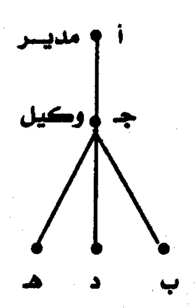


والمدير الذى يفضل أن يقسم أفراد جماعته الأربعة إلى رئيسين ومرؤوسين هكذا



فالشحص (أ) مثلاً فى الرسمين السابقين ، يستطيع فى الوضع الأول أن يخاطب رئيسه مباشرة بينما فى الوضع الثانى لابد أن يتصل بالمدير عن طريق وسيط.

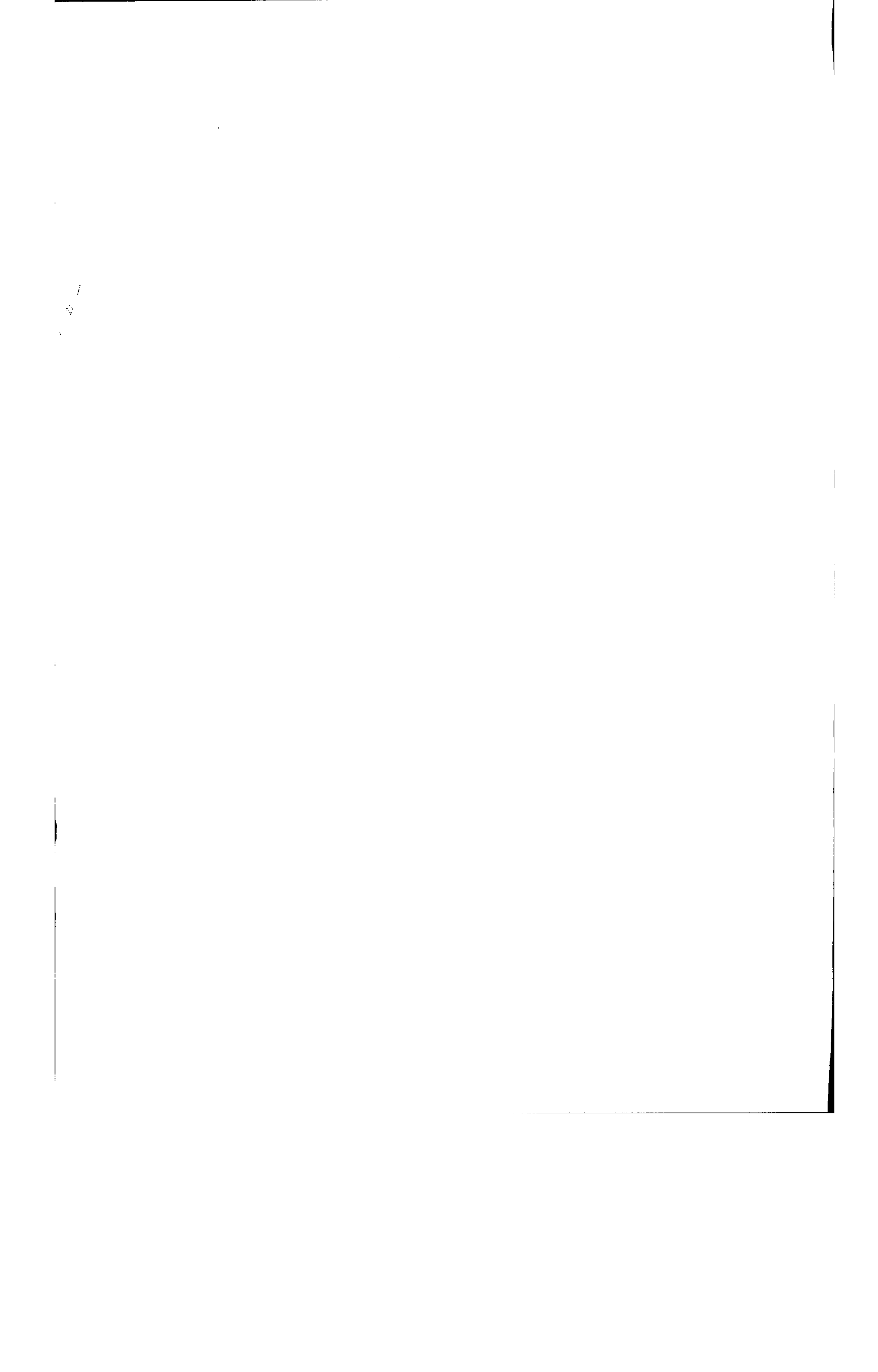
كذلك المدير الذى يضع نفسه فى المركز المبين بالرسم التالى :

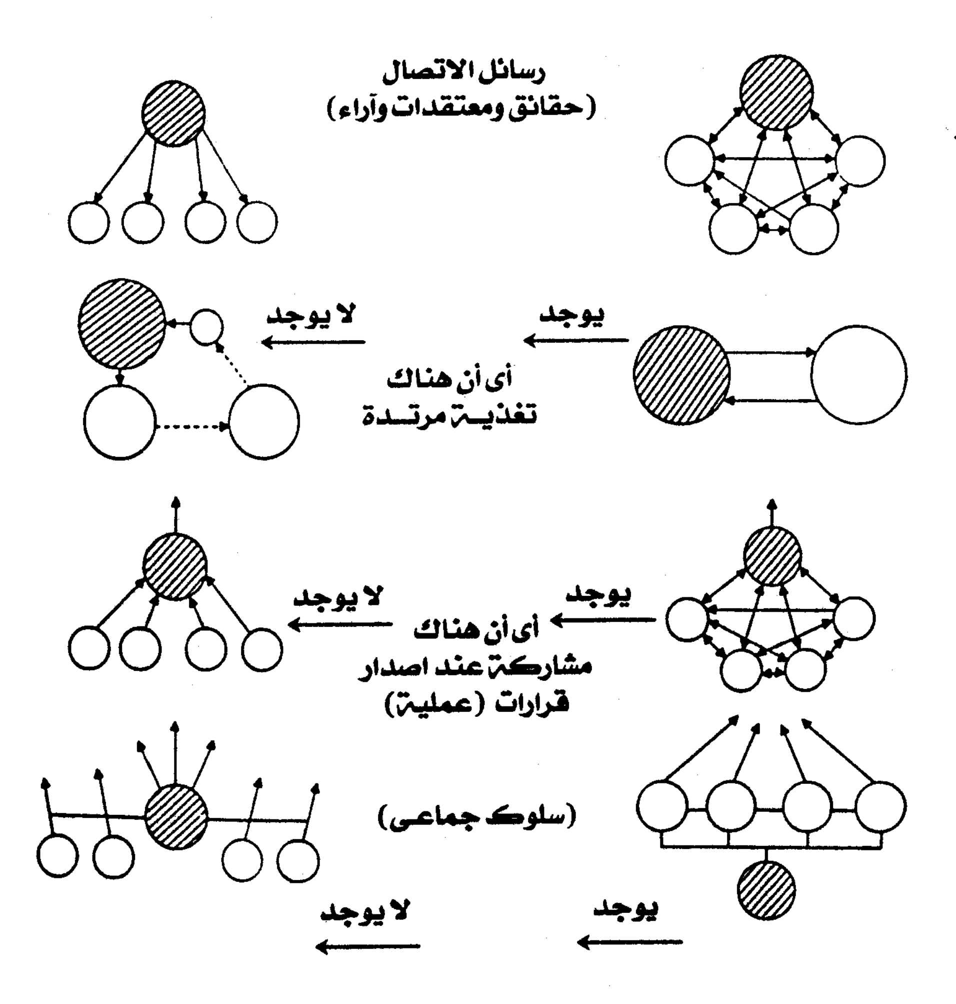


ان اى مدير يفعل هذا - قد يكون - إنما يزج بنفسه فى خطر كبير ووكيله (ج) قد يجد نفسه فى مركز قوى جداً وذلك لأن المساعد يكون على علم أكبر وأسرع للمعلومات التنظيمية الداخلية من رئيسه أو اى شخص آخر.

والمسألة هنا ليست ما إذا كانت الطرق العديدة فى شبكات اتصال الجماعات هذه طرق اتصال من جهة واحدة أم من اجهتين بل ما إذا كانت مسألة الطرق الموجودة تؤثر فى أداء الجماعة أم لا.

ولنفرض فعلا أن هدف الجماعة السابقة هو الاتصال من الجهتين من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس فسوف يظل هناك مجال للتساؤل : اى نوع من الطرق هو الأكثر فاعلية بالنسبة لهده المجموعة ؟ وهل مثل هذه الجماعة تحل مشاكلها احسن حل عندما يكون لدى كل فرد طريقاً مفتوحاً من الجهتين إلى كل فرد آخر على هذا النحو.





والآن قد تتساءل أى هذه الأنماط السابقة أفضل؟

لقد وجدت الدراسات أن لكل نمط مزاياه وسلبياته ولقد دلت هذه الدراسات أيضا ما يلى :-

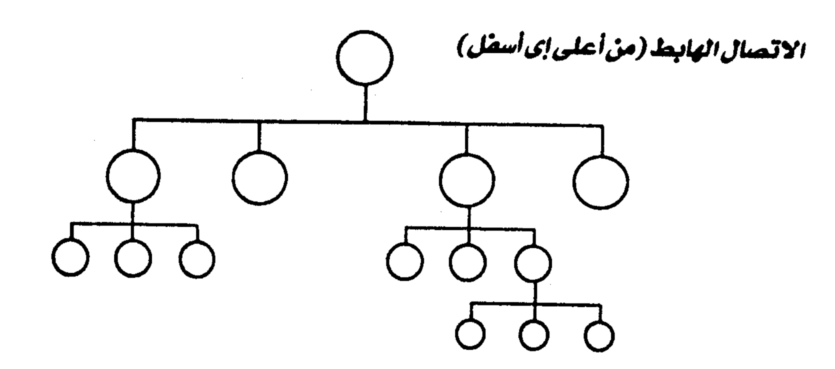
١- ان **نمط العجلة** هو الأكثر فاعلية لإنجاز العمل ويفيد فى معالجة المشكلات والمهام الواضحة المباشرة والروتينية والتى تحتاج إلى ادنى قدر من المعلومات والأفكار.

٢- أما بالنسبة للمشكلات والمهام الصعبة والمعقدة وجد ان **نمط النجمة** هو الأفضل غير انه بصفة عامة يجب التنبيه على أن المدير الكفء لا يجب أن يعتمد على نمط واحد فى جميع الأحوال كما انه لا يجب ان يستخدمها جميعا فى وقت واحد وانما عليه أن يختار النمط الذى يتلائم مع طبيعة الموقف والمشكلات والمهام.

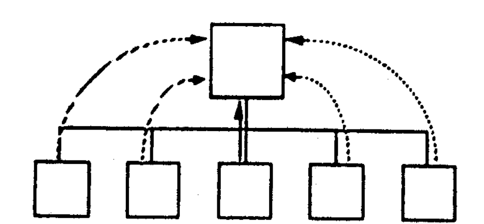
(ب) شبكات الاتصال بين الجماعات الكبيرة

تأخذ شبكات الاتصال بين الجماعات الكبيرة أحد الأنماط التالية:-

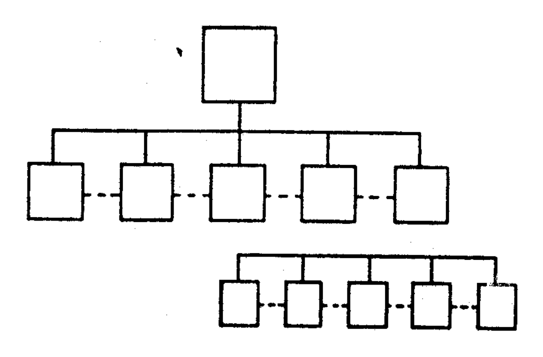
الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل)



الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى)



الاتصال الأفقي (بين الزمـلاء)



وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل نمط من هذه الأنماط

(١) الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا فيها وحسب رؤية كاتز فإن عملية الاتصال تأخذ أشكالا أربعة هي:

- ما يقوله الشخص عن نفسه وعن آرائه ومشكلاته
- ما ينقله عن الآخرين ومشكلاتهم.
- ما يعبر به عن سياسات وممارسات التنظيم
- ما يتصوره حول ما يمكن فعله وكيفية انجازه

وأهم وسائل الاتصال الصاعد هي:

١- الباب المفتوح والبريد الوارد.

٢- صناديق الزمالة.

٣- مقابلات ترك الخدمة

٤- مقابلات الشكاوى

٥- اشتراك العاملين فى اللجان

٦- الإشاعات

٧- اشتراك العاملين فى الإدارة

٨- بحوث الاتجاهات

ويحقق الاتصال الصاعد الوظائف التالية:

١- رفع المعلومات والبيانات عما تم إنجازه من أعمال

٢- رفع المعلومات عن المشاكل التى تواجه العاملين سواء الشخصية منها أو المتعلقة بالعمل.

٣- الاستفهام عن بعض جوانب العمل وكيفية اتمام الأداء

(٢) الاتصال الهابط :

يقصد بالاتصال الهابط الرسائل المرحلة من الإدارة العليا باتجاه المستويات الأقل فى التنظيم وكما تشير كلاً من كاتز وكاهن فإن هذا الاتصال ينحصر فى خمسة مناحى هى[1] :

١- تعليمات خاصة بأداء العمل وطبيعته

٢- معلومات تختص باطلاع العاملين على اهمية عملهم ومدى علاقته بالأعمال الأخرى فى التنظيم

٣- معلومات عن العمليات الأساسية والقوانين والسياسات التنظيمية للتنظيم

٤- ردود الفعل تجاه عطاء العاملين شخصياً

٥- رسائل دعائية تختص بخلق حوافز الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه التنظيم

---

(١) د. عبد الله الطويرقي - علم الاتصالات المعاصر - مكتبة الهيكان - الرياض - ١٩٩٧ ص ٢٢٥ وما بعدها.

وتتمثل أهم وسائل الاتصال الهابط فيما يلى :-

- الاعلانات الداخلية
- جريدة الحائط
- بطاقات وصف الوظائف
- الخطابات الخاصة بالعمل
- الزيارات الميدانية
- رفوف القراءة
- مجلة المنظمة
- دليل الإجراءات
- أفلام فيديو عن المنظمة
- المنشورات الدورية
- لوحة الاعلانات
- الدورات التدريبية
- التقارير

ويحقق هذا الاتصال الوظائف التالية :

١- تقديم النصح والارشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم

٢- تحديد أهداف وبرامج العمل للمرؤوسين

٣- مد العاملين بالمعلومات عن مدى تقدمهم فى الإنجاز

٤- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين

(٢) الاتصال الأفقى [1]

ونعنى بهذا الاتصال الرسائل التى يتم تبادلها بين أفراد يحملون نفس المكانة فى التنظيم وهذا يعنى اتصال رؤساء الأقسام بعضهم ببعض أو اتصالات الأقسام المتساوية فى هرمية التنظيم فيما بينها فهى رسائل ترحل

---

(١) المرجع السابق - صـ ٢٢٨ .

عبر الأقسام ويتم تبادلها بين المسؤولين الذى يحملون نفس الدرجة فى المكانة والسلطة فى التنظيم ويساعد هذا الاتصال على توليد فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة ورؤسائها بشكل يحقق أداءً متناغماً يخدم اهداف التنظيم بعيداً عن التضارب وتهيئة المناخ للتغلب على المشكلات القادمة بعيداً عن تدخل الادارة العليا فالكثير من المعضلات يمكن تجاوزها بعيداً عن توريط المسؤولين التنفيذين للنظر فيها فهذا الاتصال يوفر فرصة لتبادل وجهات النظر بين الأقسام ذات العلاقة فيما يمس أساليب الأداء الوظيفى والاجرائى للتنظيم اضافة إلى تبادل الخبرات تجاه الأوضاع القائمة بالاستفادة من رؤى وتصورات المختصين المختلفين.

أى أنه بصفة عامة يمكن القول بأن الاتصال الأفقى يحقق الوظائف التالية:-

١- بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها

٢- تشجيع التعاون بين الوحدات الادارية

٣- تدعيم التعاون بين الوحدات الادارية فى المواقف المختلفة التى تواجهها

٤- سهولة التنسيق بين الوحدات الادارية عند أداء الأعمال المشتركة بينهم

٥- اشمالة المواقف والتفاوض وتضييق الخلافات

٦- توفير الدعم الشخصى من جانب الزملاء

هذا ويعوق هذا الاتصال اللغة المختلفة التى يتحدث بها كل قسم أو ادارة مع الأقسام الأخرى وهذا ما يؤدى إلى عدم فاعلية هذا الاتصال فالأقسام التسويقية تتحدث لغة مختلفة عن لغة الأقسام الفنية وهكذا .. مما يفضى إلى صعوبة فى التفاهم المرغوب فيما بينها.

ليس هذا يومى

الغرض: إن غرض هذا التدريب هو إعطاؤك خبرة فى الانصات الفعال.

الفهم المطلوب: يجب أن تكون واعياً لمناقشتنا عن عملية الانصات.

كيفية أداء التمرين/ التعليمات:

(١) يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات من ثلاث متدرب. وفى كل مجموعة يقوم شخص بالتصرف كمراقب وسيقوم الطرف الثانى بلعب دور أحمد، المتقابل، والشخص الثالث سيقوم بدور حاتم، المقابل (المتدربين الإضافيون يمكن أن يلتحقوا بمجموعات كمراقبين). وأدوارهم معروضة فيما يلى ، ولكن من فضلكم ليتأكد كل منكم أنه يقرأ فقط دور الشخص الذى يقوم بلعب دوره.

(٢) الأدوار: دور أحمد (المتقابل) (احمد فقط هو الذى يجب عليه قراءة هذا الدور): اليوم، كما يقول المثل، ليس يومك. فقد استغرقت فى النوم هذا الصباح وعند اندفاعك للوصول إلى العمل قمت بالحصول على تذكرة لمحطة لا تتوقف فيها القاطرة. لقد اضطررت للنوم متأخراً بالأمس لأنك قضيت معظم الليلة تحاول تسليك ماسورة الحمام، والتى أخبرتك زوجتك أن استدعاءك لسباك يكلفك هو ٥٠٠ جنيهاً . لقد وصلت إلى عملك متأخراً هذا الصباح وفى اندفاعك لتدرك ماكينتك بسرعة خاطفة (لأنك تعمل

ميكانيكياً) فإن نحو ٥٠ قطعة معدنية قد سقطت بشكل خاطئ فى شكل دائرى؛ ويتعين عليك الآن ان تقوم بإعادة ميكنتها جميعاً، وانت تعرف مشرفك حاتم وهو يكون متوتراً على الأرجح، ولقد اخبرك منذ لحظات ان تكون فى مكتبه فى تمام الساعة ٤,٣٠ مساء بالضبط. والحقيقة التى تزعجكما معاً لأنك خائف لكونك مطلوب للتوبيخ، ولأنك ترغب فى ترك العمل مبكراً بضع دقائق لتلقى نظرة على السباك.

دور حاتم (المقابل) (حاتم فقط هو من يتعين عليه قراءة هذا الدور) إن تقرير الأداء الخاص بقسمك عن الشهر الماضى لم يكن جيداً كما يجب أن يكون، وقد اخبرك رئيسك أن تجعل التكاليف تعو د ثانية إلى الحد الذى يجب أن تكون عليه. ولهذا فقد روعت حيث تم إخبارك أنه يتعين على أحمد إعادة ميكنة ٥٠ قطعة، وهى عملية ستستغرق على الأرجح نصف يوم ولتجعل الأمور اسوا فإن إعادة ميكنة الأجزاء قد تتطلب - على الأرجح وقتاً إضافياً (وهى تكلفة إضافية) حيث أن هذه الأجزاء كانت لعمل عاجل يجب أن يتم إنهاؤه مع نهاية هذا الأسبوع. و لم تكن متأكداً مما سوف تقوله لأحمد حينما يأتى، ولكن كانت رغبتك الأولى هى أن تقرأ له قانون التوبيخ.

دور المراقب (المراقبون هم فقط الذين يتعين عليهم قراءة هذا) يجب على المراقب الا يتدخل فى المحادثة على الاطلاق، ويجب عليه ببساطة أن يقوم بأخذ ملاحظات عما يسمعه: إلى أى مدى كان حاتم متبعاً لما سبق أن أشرنا إليه من إرشادات فى هذا الفصل؟ ما الذى يمكنه تحسينه؟ هل كان مستمعاً فعالاً؟

(٣) بمجرد قيامك بقراءة دورك الشخصى، يتعين على احمد وحاتم ان يتقابلا لمقابلة الساعة ٤,٣٠ . وقد تستغرق محادثتهم نحو ١٥ - ٢٠ دقيقة.

وبعد المقابلة يتعين على المجموعات الثلاث ان تقوم بمناقشة الأسئلة التالية (ومن فضلكم لا تقرأوا هاذ حتى تنتهى «المقابلة» هل كان حاتم مستمعاً فعالاً؟ (كن محدداً) و ما الذى يستطيع أن يفعله لتحسين فعاليته كقائم بالاتصال؟ هل كان احمد مستمعاً فعالاً ؟

يمارس أى قائد - فى العملية الإدارية - وظائف أربعة هى:

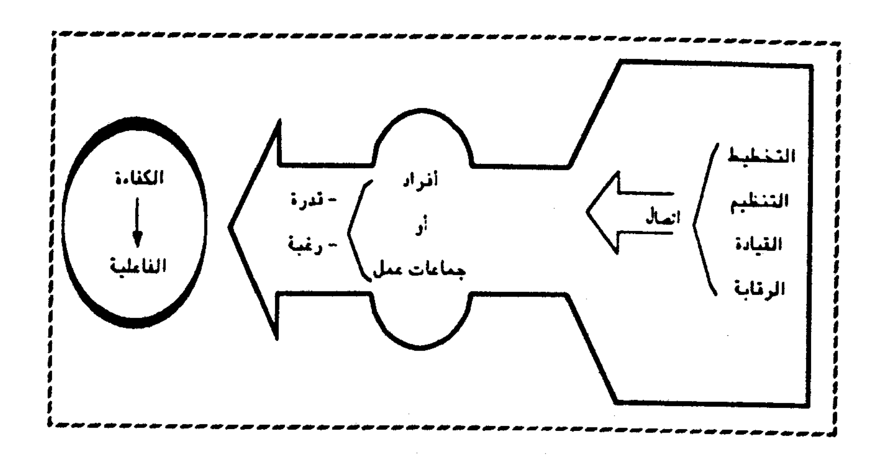
التخطيط

التنظيم

القيادة

الرقابة

وهو يحتاج للاتصال بمرؤوسين فرادى أو جماعات فى ممارسته لكل من هذه الوظائف أو الأنشطة.



ويعد الاتصال الإدارى ضرورة أساسية لكل من العاملين والإدارة. أما بالنبسة للعاملين ، فهو سبيلهم إلى :

(١) تلقى رسائل الإدارة متضمنة الأهداف وسياسات وإجراءات الأداء و الاختصاصات والمسئوليات وعموما التوجيهات الخاصة بأسلوب أو

اساليب التنفيذ. وقد تكون رسائل الإدارة فى شكل قرارات او منشورات او خطابات شخصية او تأخذ شكل مناقشات شفهية شخصية او تليفونية.

(٢) تلقى رأى الإدارة فى مستوى الأداء الفنى وفى نمط السلوك مع الزملاء والرؤساء و/ أو المرؤوسين والعملاء (فى حالة التعامل مع عملاء بشكل مباشر) وفى الاقتراحات و / أو الشكاوى المقدمة للإدارة.

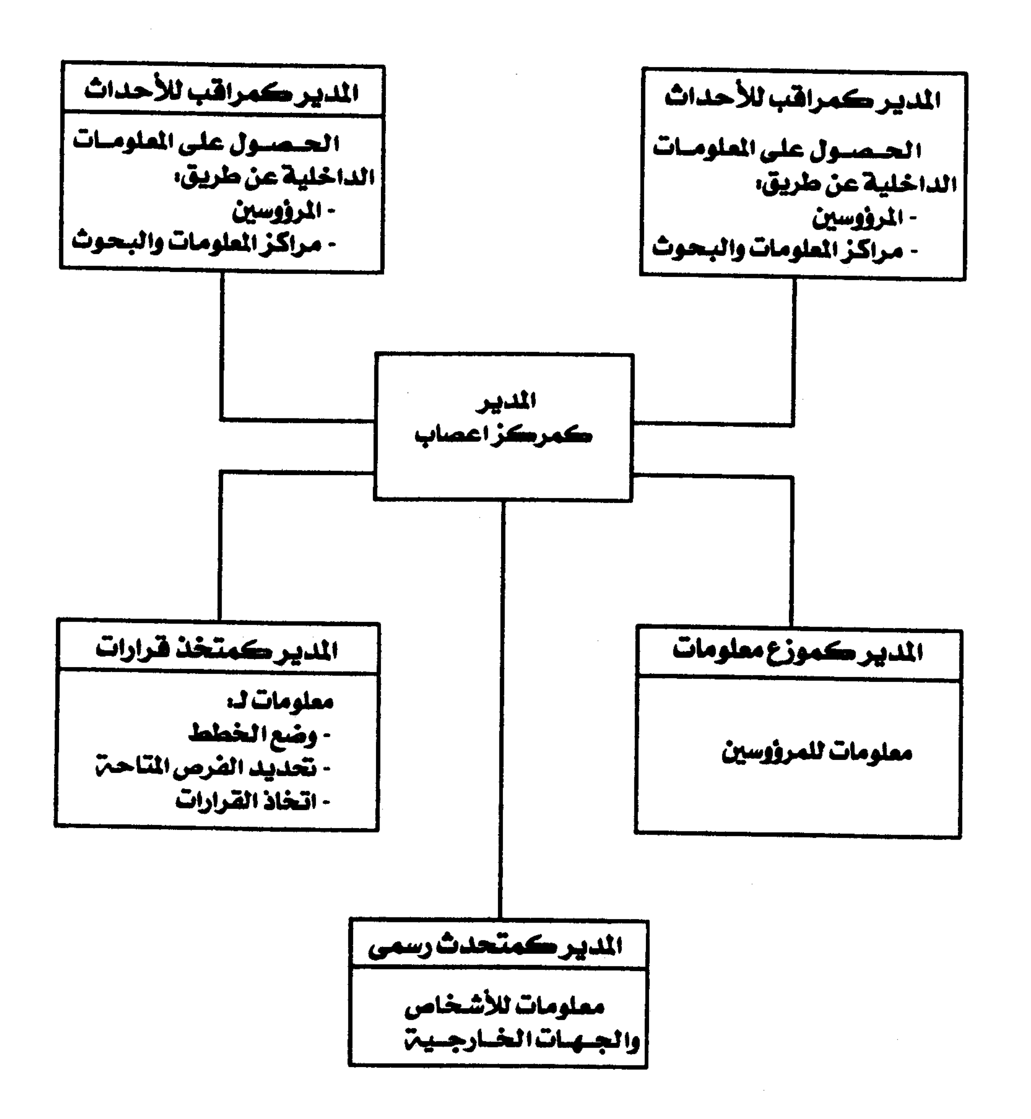
(٣) إبلاغ الاقتراحات أو الشكاوى والبيانات الخاصة بالتنفيذ أو معوقاته إلى الإدارة وأما بالنسبة للإدارة: فإن الاتصال هو سبيلها إلى:

(أ) إبلاغ العاملين بالأهداف والسياسات العامة للمنظمة وبالاختصاصات والمسئوليات و التعليمات الخاصة و أساليب الأداء بما يحدث التكامل بين اهتمامات ومواقف كل من الإدارة والعاملين.

(ب) تهيئة تدفق صاعد من المعلومات يفيد فى :

- التعرف على مدى فهم العاملين للرسائل المبلغة إليهم.
- التعرف على رغبات وحاجات العاملين وعلى مشكلاتهم ربما قبل حدوثها أوتفاقمها.
- الوقوف على الظروف المحيطة بالأداء والسلوك ومعدلات الانجاز.
- الوقوف على رد فعل العاملين تجاه القرارات التى اتخذتها الإدارة وآرائهم بالنسبة لأسلوب الإشراف المتبع.

وعموماً فإن وظائف الرئيس فى العملية الإدارية تتم من خلال الاتصال بالمرؤوسين الذين يكونون جماعات العمل. ويؤثر ذلك فى أدائهم ومواقفهم بما يؤدى لمستوى معين للإنتاجية. ***والشكل التالي يسهم في إيضاح ما سبق***


المدير كمراقب للأحداث
الحصول على المعلومات الداخلية عن طريق:
- المرؤوسين
- مراكز المعلومات والبحوث
المدير كمراقب للأحداث
الحصول على المعلومات الداخلية عن طريق:
- المرؤوسين
- مراكز المعلومات والبحوث
المدير
كمركز اعصاب
المدير كمتخذ قرارات
معلومات لـ:
- وضع الخطط
- تحديد الفرص المتاحة
- اتخاذ القرارات
المدير كموزع معلومات
معلومات للمرؤوسين
المدير كمتحدث رسمي
معلومات للأشخاص
والجهات الخارجية

كيف يتصل المدير بمرؤوسيه؟

● يتصل المدير بمرؤوسيه وزملائه ورؤسائه لفظياً من خلال:

- ❖ الاجتماعات
- ❖ المقابلات
- ❖ المؤتمرات والندوات
- ❖ بعض أو كل ذلك

● ثم أنه يتصل بهم بشكل غير لفظى من خلال:

- ❖ تعبيرات الوجه
- ❖ حركات اليد
- ❖ حركات الجسم
- ❖ نبرات الصوت
- ❖ الصمت
- ❖ الزى



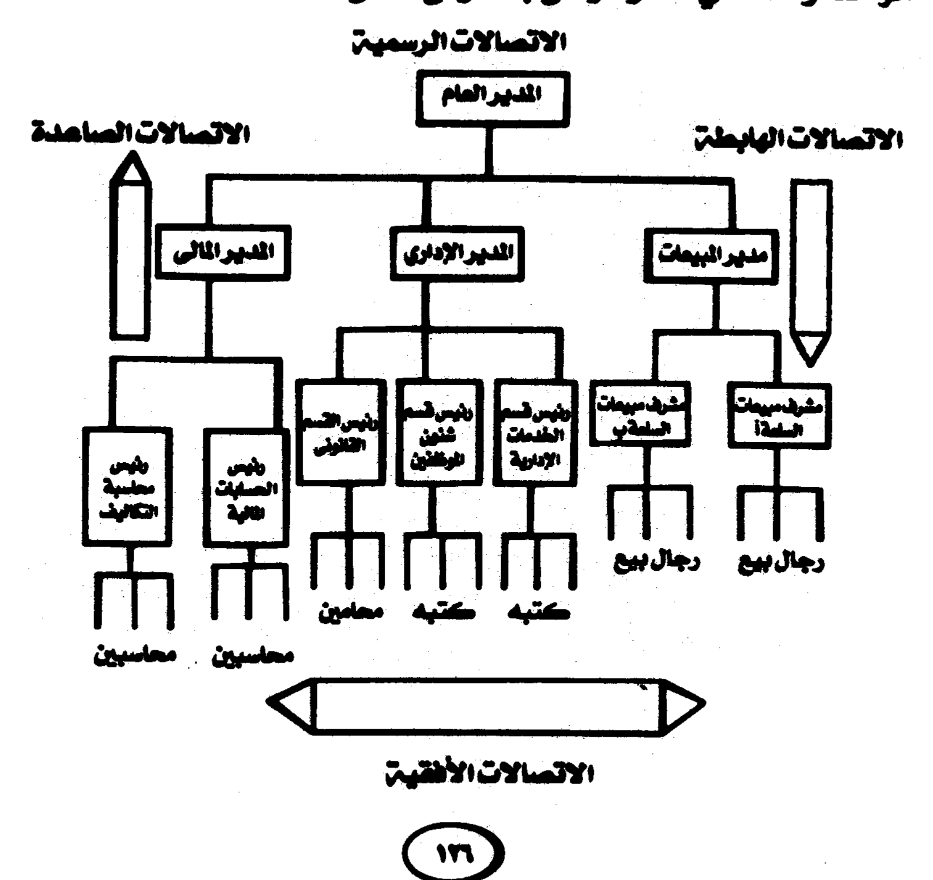
أنواع الاتصالات

(١) التقسيم الأول:

الاتصال الرسمى / الاتصال غير الرسمى

(أ) الاتصال الرسمى

يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة ونطاق الاشراف وتأخذ المعلومات التى يتم تداولها شكل الأوامر و التعليمات والاستشارات والتساؤلات التى تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى أسفل إلى أعلى أو فى شكل أفقى بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد. *وذلك على النحو الموضح بالنموذج التالى*



شروط الاتصالات الرسمية:

هناك مجموعة من العوامل التى يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الاتصالات الرسمية وهى:

(١) ينبغى ان يكون خط الاتصال معلوماً على وجه التحديد وان تعرف خطوط السلطة.

(٢) يجب ان يكون هناك خط اتصال رسمى محدد لكل عضو فى المنظمة.

(٣) يجب ان يكون خط الاتصال مباشراً وقصيرا قدر الامكان.

(٤) يجب ان يكون خط الاتصال كاملا.. بمعنى ان يمر خط الاتصال على جميع مراكز السلطة.

(٥) يجب ان يتميز الأشخاص الذين يقعون فى مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة.

(٦) إمكانية التحقق من كل اتصال.. بمعنى أن الشخص الذى يجرى الاتصال يجب ان يمثل فعلا مركز السلطة.

أهداف الاتصالات الرسمية:

(١) نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المنظمة.

(٢) إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.

(٣) إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته.

(٤) التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.

(٥) التعرف على رغبات جمهور المتعاملين مع المنظمة.

(٦) تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم تجاه المنظمة.

(٧) إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على مستوى التقدم فى العمل.

(٨) اطلاع العاملين على التغيرات المزمع إحداثها.

صور الاتصالات الرسمية:

توجد الآلاف من صور الاتصال بأى منظمة وقد تختلف كل صورة عن الأخرى إلا أنه يوجد فى أى عملية اتصال أحد الشروط الأربع التالية على الأقل:

(١) حاجة فرد ما للمعلومات.

(٢) حاجة فرد ما للمساندة والتعزيز الاجتماعى

(٣) مزاولة فرد لعملية الاتصال لإنجاز هدف معين.

(٤) مزاولة الاتصال بناء على توجيهات شخص معين.

وأهم أنوع هذه الصور هى:

١- الصورة الملزمة:

وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل الأوامر والتعليمات ومن أمثلة ذلك الاتصال الهابط.

٢- صورة الرجاء:

وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل الالتماس أو الاقتراح.. ومن أمثلة ذلك الاتصال الصاعد.

٣- صورة النقاش:

وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل التشاور وتبادل المعلومات بين العاملين فى كل مستوى تنظيمى ومن أمثلة ذلك الاتصال الأفقى.

هذا ويلاحظ أنه مهما تعددت صور الاتصال فإنه إما أن يكون فى اتجاه واحد أو فى اتجاهين وذلك على النحو التالى:

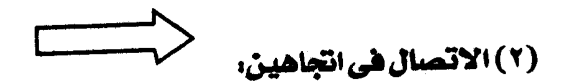
(١) الاتصال فى اتجاه واحد:

بمعنى أن (أ) عليه أن يتحدث أما (ب) فعليه فقط أن يستمع..

يتحدث إلى

(ب) ⟵ (أ)

ويتميز هذا النمط من الاتصال بأنه اكثر تنظيما ولكن عملية الاتصال فيه تكون أقل دقة.



(٢) الاتصال فى اتجاهين:

وهنا نجد أن (أ) يتحدث أما (ب) فإنه يستمع .. ثم يتحدث (ب) ويستمع (أ)..

يتحدث إلى

(ب) ⟵ (أ)

يتحدث إلى

(ب) (أ)

وهذا النوع من الاتصال قد يكون اقل تنظيمياً.. حيث قد يصاحبه مقاطعة الأفراد لبعضهم البعض وقد يشعر المرسل هنا بأنه موضع هجوم حين يبدى المستقبلون اى ملاحظات على حديثه.. غير انه فى هذا الاتصال يكون المستقبلون على ثقة بأنفسهم حيث يقومون بالحكم على الخطأ والصواب فيما يرد إليهم من معلومات..

مقارنة بين طريقتي الاتصال الفردي والمزدوج:

١- الاتصال من طرف واحد اسرع كثيراً من الاتصال ذي الاتجاهين

٢- الاتصال من طرف واحد قد يكون لازماً في أوقات معينة

٣- الاتصال المزدوج قد يمثل في بعض الأحيان صور صاخبة وغير منظمة حيث الأفراد يقاطعون بعضهم البعض ويقاطعون المرسل.

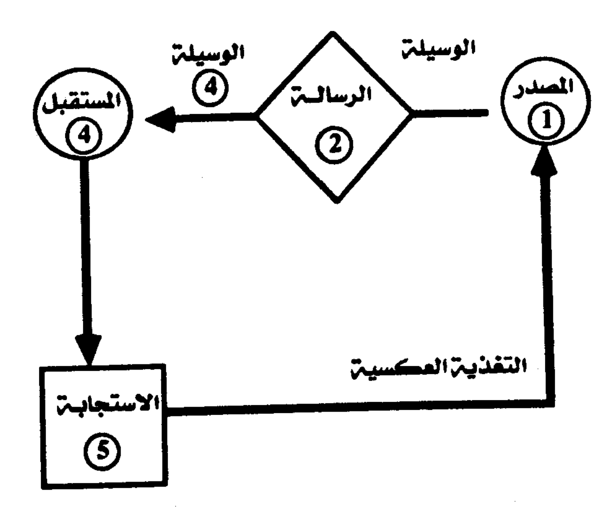
٤- بالرغم من ان الاتصال ذو الاتجاه الواحد قد يبدوا اكثر تنظيما إلا ان عملية الاتصال فيه اقل دقة.

٥- قد يشعر المرسل في طريقة الاتصال المزدوج أنه موضع هجوم حين يبدي المستقبلون ملاحظات خفيفة حول ما يقوم به المرسل.

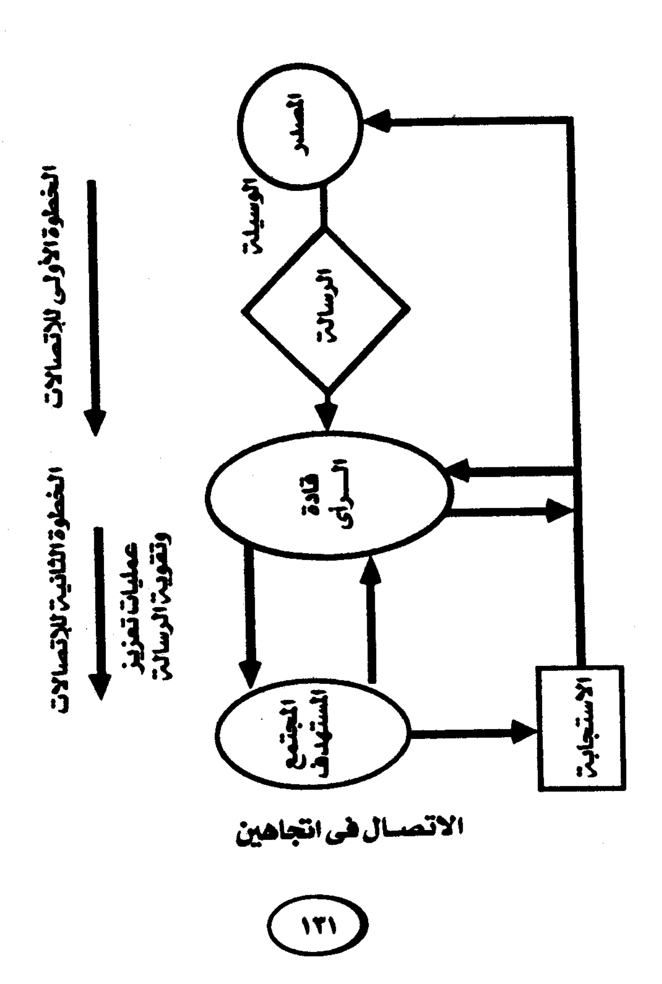
٦- الاتصال ذو الاتجاهين أكثر دقة من الاتصال الفردي حيث تناقش فيه المعلومات بين طرفي العلاقة.

٧- المستقبلون في الاتصال المزدوج يكونون علي ثقة بأنفسهم حيث يقومون بالحكم علي الخطأ والصواب فيما يرد إليهم من معلومات.

وفيما يلي نموذجاً توضيحياً للاتصال من جانب واحد والاتصال من جانبين



الاتصال فى اتجاه واحد



الاتصال فى اتجاهين

(ب) الاتصالات غير الرسمية:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أهم وسائل تماسك الجماعات غير الرسمية وبعث اهتمامها بالعمل.

ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه دائب الحركة وكثير التغيير ولا يسير طبقا لترتيب معين.. ويسير فى كل الاتجاهات وعلى كل المستويات..

خصائص الاتصالات غير الرسمية:

(١) هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمى فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمى.

(٢) ان كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب على ذلك.

(٣) تزداد فاعلية الاتصالات الغير رسمية فى أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.

(٤) تنقل البيانات بصفة أساسية فى الاتصال غير الرسمى شفويا.

(٥) يتميز الاتصال غير الرسمى بسرعته الفائقة فى نقل البيانات والمعلومات.

(٦) ان حوالى ٩٠٪ من البيانات التى ينقلها الاتصال الغير رسمى صحيحة.

(٧) الأفراد فى الاتصال الغير رسمى يميلون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة.

(٨) عدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمى.

كيفية الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية:

(١) معرفة الكيفية التى يعمل بها الاتصال الغير رسمى داخل المنشأة حتى يمكن معالجتها والانتفاع بها.

(٢) الإصغاء التام للاتصالات غير الرسمية ومحاولة فهم المعانى التى تتضمنها تلك الاتصالات.

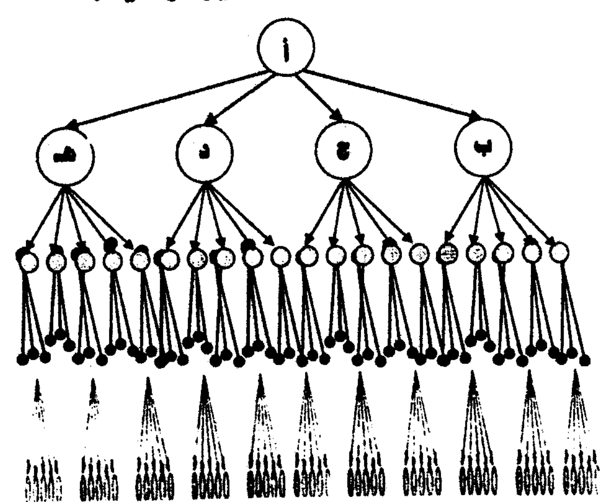
(٣) محاولة اكتشاف قادة الاتصالات غير الرسمية و العمل معهم عندما تتطلب الظروف ذلك.

(٤) تغذية الاتصالات الغير رسمية بالحقائق حتى يتوفر لديها شئ مفيد تنقله بدلا من البيانات الضارة والشائعات.

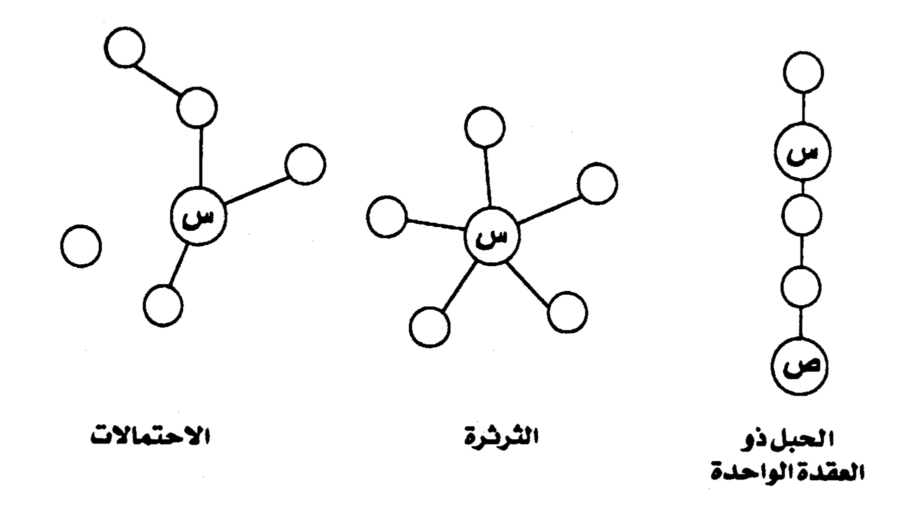
شبكة الاتصالات غير الرسمية:

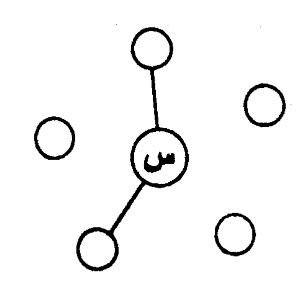
يوضح الشكل التالى الشبكة المعتادة للاتصالات الغير رسمية حيث يتضح منها المقدرة العالية لهذا النوع من الاتصالات على نشر المعلومات.

شبكة الاتصالات غير الرسمية



هذا ويلاحظ أن كيث ديفيز قد توصل إلى عدة مسارات لشبكة الاتصال غير الرسمية هى





• وهنا يجب التنبيه على أن:-

(١) شبكة الحبل ذو العقدة الواحدة يتم فيها اتصال (س) بفـرد واحد (ص) من خلال عدد من الأفراد الموجودين على الحبل.

(٢) فى شبكة الثرثرة يقوم الفرد بالاتصال بالجميع دون استثناء.

(٣) أما فى شبكة الاحتمالات فإن اتصال فرد بالآخرين يتم عشوائياً طبقاً لقوانين الاحتمالات.

(٤) وأخيراً فإنه فى شبكة العنقود فإن الفرد لا يتصل إلا بمن يثق فيهم فقط.

• ***وبصفة عامة فإن أنماط الاتصال غير الرسمية ستأخذ أشكالاً عدة عندما[1]:-***

أ- يتحدث الأفراد أكثر عندما تكون الأنباء حديثة.

ب- يتحدث الأفراد عن تلك الأشياء التى تؤثر فى عملهم.

جـ- يتحدث الأفراد عن هؤلاء الذين يعرفونهم.

---

(١) د. محمد الحناوى - السلوك التنظيمى - المكتب العربى الحديث - الاسكندرية - غير مبين سنة النشر - ص ٢٦٢ .

تحديد قادة الاتصالات الغير رسمية:

يمكن استخدام أنماط الاتصالات المختلفة فى تحديد قادة تلك الاتصالات وذلك وفقاً للافتراضات التالية:

(١) ان الأشخاص الذين يشغلون مراكز متوسطة فى نمط الاتصال يمكن النظر إليهم كقادة.

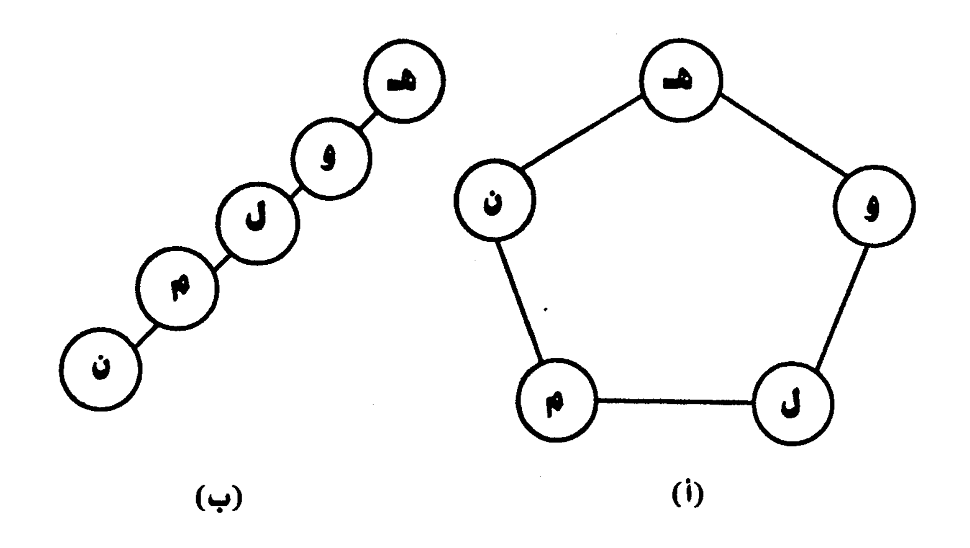
(٢) تضعف الروح المعنوية إلى حد كبير عند الأفراد الذين يحتلون مراكز طرفية.

(٣) تستخرج المراكز النسبية لأنماط الاتصال من المعادلة التالية

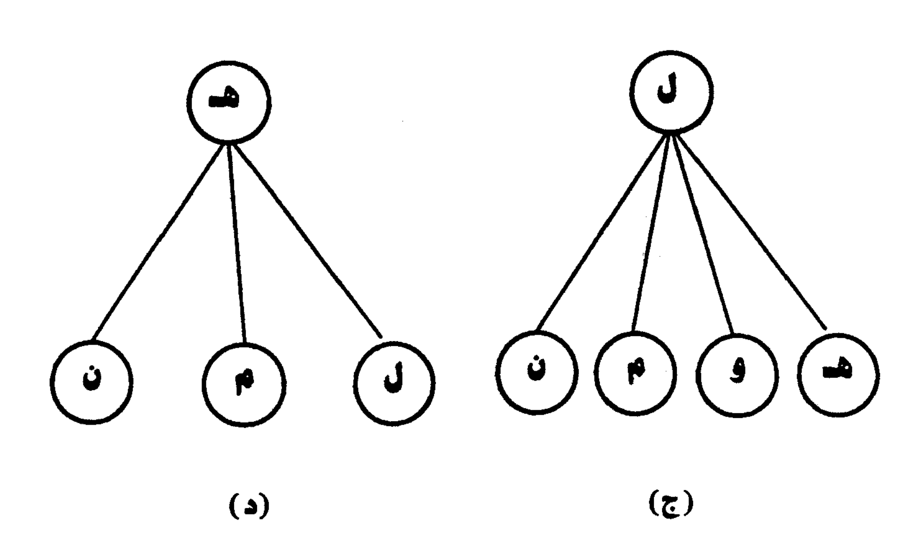
$$\text{المركز النسبى} = \frac{\text{مجموع العلاقات الداخلية فى نمط الاتصال}}{\text{مجموع العلاقات الداخلية بالنسبة للمركز الواحد}}$$

والآن:

نفترض وجود مجموعة من خمسة أشخاص ومن ثم فإنه يمكن تصور أربعة أنماط للاتصال المتبادل بينهم وتصور الأشكال التالية هذه الأنماط الأربعة:



(أ) (ب)



(ج) (د)

والآن نقوم بحساب العلاقات الداخلية فى التنظيم (ب) مثلاً على النحو التالى:-

من هـ ← و = ١
من هـ ← ل = ٢
من هـ ← م = ٣
من هـ ← ن = ٤
من هـ ← الجميع = ١٠

من و ← هـ = ١
من و ← ل = ١
من و ← م = ٢
من و ← ن = ٢
من و ← الجميع = ٧

من ل ← هـ = ٢
من ل ← و = ١
من ل ← م = ١
من ل ← ن = ٢
من ل ← الجميع = ٦

من م ← هـ = ١
من م ← و = ٢
من م ← ل = ١
من م ← ن = ١
من م ← الجميع = ٧

من ن ← هـ = ٤
من ن ← و = ٣
من ن ← ل = ٢
من ن ← م = ١
من ن ← الجميع = ١٠

∴ مجموع العلاقات الداخلية = ١٠ + ٧ + ٦ + ٧ + ١٠ = ٤٠ علاقة

وبنفس الطريقة يمكن حساب مجموع العلاقات الداخلية للنمط (أ) = ٣٠ علاقة.. والنمط (ج) = ٣٢ علاقة .. والنمط (د) = ٣٢ علاقة.

ثم:

نقوم الآن بحساب المراكز النسبية للمراكز المختلفة داخل كل نمط فنجد مثلاً:

- المركز النسبى لـ (هـ) بالنسبة للنمط ب = (٤٠ / ١٠) = ٤
- المركز النسبى لـ (و) بالنسبة للنمط ب = (٤٠ / ٧) = ٥,٧
- المركز النسبى لـ (ل) بالنسبة للنمط ب = (٤٠ / ٦) = ٦,٦
- المركز النسبى لـ (م) بالنسبة للنمط ب = (٤٠ / ٧) = ٥,٧
- المركز النسبى لـ (ن) بالنسبة للنمط ب = (٤٠ / ١٠) = ٤

ومن هذا التحليل الرياضى يمكن استنتاج أن:

(١) الشخص (ل) هو قائد هذا النمط من الاتصال.

(٢) أن الروح المعنوية قد ضعفت إلى حد كبير للأفراد شاغلى المراكز الطرفية و هم (هـ، ن).

وبنفس هذا الأسلوب يمكن تحديد قادة الاتصال فى أنماط الاتصال المختلفة مع التنبيه على أن اختيار النمط المناسب للاتصال يتوقف على عدة عوامل أهمها:

(١) مقدار الزمن الذى تستغرقه الجماعة فى كل نمط لكى تصل إلى حل المشكلة.

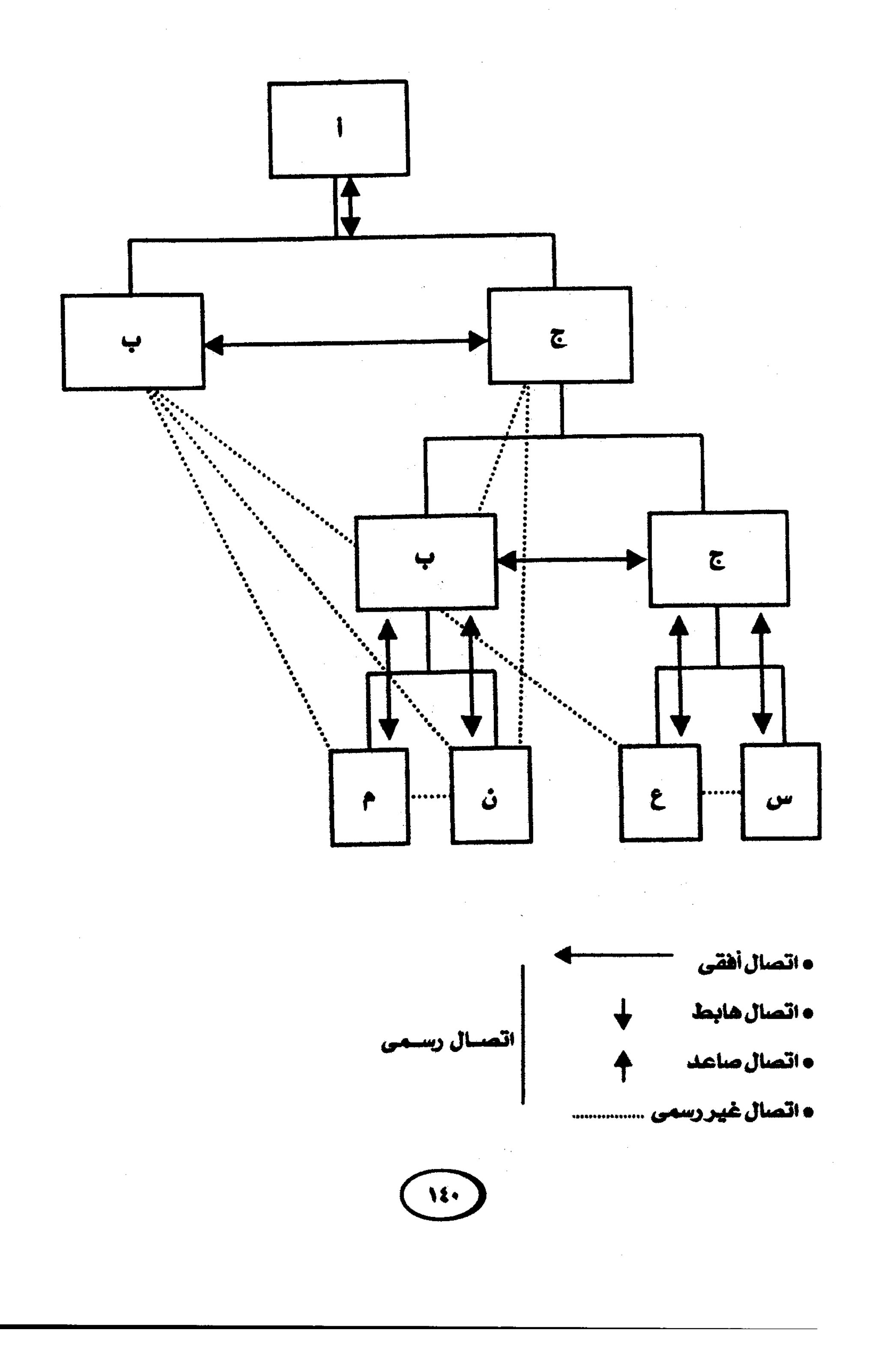
(٢) المقارنة على أساس عدد الرسائل التى ينبغى تداولها لحل المشكلة.

(٣) سياسات المنظمة وأهدافها وعلاقة العاملين بعضهم ببعض وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين.

(٤) درجة التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

(٥) درجة الاعتماد على الوسائل والأدوات والطرق الحديثة فى الاتصال.

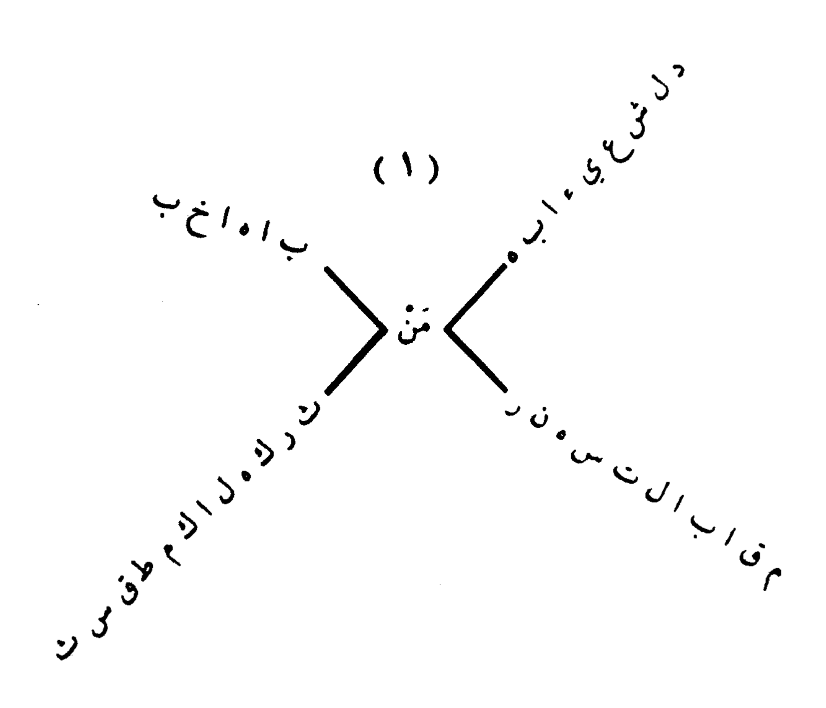
وفى نهاية هذا العرض نقدم الشكل التوضيحى التالى لهذين النوعين من الاتصالات.


أ
ب
ج
ب
ج
م
ن
ع
س
• اتصال أفقى
• اتصال هابط
• اتصال صاعد
• اتصال غير رسمى
اتصـال رسـمى

تمرين

مَنْ - مَنْ - مَنْ - مَنْ-

إنطلاقا من ،مَنْ، المتوسطة، ومع تنزهك فى الأركان الأربعة، ستؤلف أربعة امثال عربية معروفة، مستعيناً بالأحرف التى تكونها، علماً بأن الحرف الواحد يمكنك إستعماله مرتين أو اكثر.



(٢)

ه ا ب د ع ا ض ع ا ب غ ص ا

ل ب ر خ ا ط م ي ظ ع م ظ

مَنْ

ت ل ع ه ث م ه ط ل ا ه م

ب ل ط ب ا ع ا خ ل غ ب ي ق ي ي

(٣)

ي ا د ن ب ه د ي ن ب ا ع ه ه ا و ا ط ا ع

ي ع ك ن د ف ق ا ل ي ك ل ن ف

مَنْ

ا ج ن ص ا ر ب ه د ف ق ح ب ر

ا ن ه ش ث ه ر ذ ج ر ه ر ي ن

(٤)

مَن

ن م غ ا ب ل ا ل ا م ي ل ل غ ب

ن م ي ذ ع ن م ك ل ك

ا ر ن ف س م ا ل ن ا ه ا م ن

ن م ل ق ل ذ و ن م ر ا ف ل

(٥)

من

ث ن ا ي ل ا ن ا م ت م ى ن

ك ا د ا ع لا ا ح ا ك د ف ق

ف م د ج د ج و

ل غ ب ر ا ل ن ا س ن خ ل ه ه

(٦)

مَن

(٧)

مَن

(٢) التقسيم الثانى

الاتصال المكتوب / الاتصال الشفوى.

(أ) الاتصال المكتوب:

هو أقدم أنواع الاتصالات وهو يعتبر بمثابة تسجيل موثق للرسالة يمكن من مراجعتها والرجوع إليها عند حدوث أى خلاف.

ويأخذ الاتصال المكتوب عدة صور:

(١) التقارير الدورية.

(٢) الرسائل الخاصة.

(٣) التعليمات والأوامر المكتوبة.

(٤) مطبوعات النقابات.

(٥) الملصقات.

(٦) الرسوم البيانية.

(٧) بيانات وإحصاءات الأجور والعمالة.

(٨)..إلخ.

• تلجأ المنظمة إلى الاتصال المكتوب للأسباب الآتية:

(١) القيود التى تفرض من قبل القوانين ولوائح المنظمة والتى تشترط كتابة الرسائل والتقارير.

(٢) عدم توافر الكفاءات اللازمة لإجراء الاتصالات الشفوية.

(٣) ضيق الوقت المتاح من قبل الرؤساء للالتقاء بالمرؤوسين.

(٤) الحاجة إلى الاحتفاظ بسجلات للمنظمة لإمكانية إجراء المراجعات اللازمة من قبل كافة الأجهزة المختصة.

(٥) ضعف المقدرة البشرية على الاحتفاظ فى ذاكرتها بكافة تفاصيل مختلف الموضوعات.

(٦) أحيانا تحتوى بعض الرسائل على أرقام وحقائق وبيانات تفصيلية بما يصعب معه نقل الرسالة شفويا.

• ***ولنجاح الاتصال المكتوب يجب الارتقاء بمستوى مهارة الكتابة وذلك من خلال الأخذ فى الاعتبار العناصر التالية:***

(١) تجنب أخطاء النحو والصرف والإملاء.

(٢) استخدام الجمل القصيرة والسهلة فى الكتابة.

(٣) التعبير عن المعنى المقصود بعدد محدد ومناسب من الكلمات.

(٤) الاهتمام بوضع علامات الترقيم.

(٥) عدم البدء فى كتابة الرسالة إلا بعد كتابة المعلومات و الحقائق.

(٦) استخدام الصيغ اللغوية ذات المعنى المحدد.

(٧) مراعاة تسلسل أجزاء الرسالة.

(٨) إبراز النقاط الهامة.

• ***غير أن الاتصال المكتوب لا يخلو من العيوب التى تحد من فاعليته والتى منها:***

(١) انه لايمكن من معرفة رد الفعل الفورى لدى المستقبل.

(٢) قد تتعرض بعض الرسائل المكتوبة للسرقة اوالتلف مما يصيب المنظمة بأضرار ومخاطر جسيمة.

(٣) فى حالة زيادة حجم الرسالة لاحتوائها على العديد من المرفقات يكون هنالك صعوبة فى فهمها واستيعاب مكوناتها فى الوقت المحدد.

(٤) قد تحتوى الرسالة على بعض الأخطاء المطبعية بما يؤثر بشكل سلبى على استيعاب مضمونها.

(٥) قد تفقد الرسالة جوهرها فى حالة زيادة حجمها بشكل كبير او اقتضابها بطريقة مخلة.

(ب) الاتصال الشفوى

هناك حجم كبير من المعلومات يتم تداولها شفويا داخل المنظمة ويأخذ ذلك عدة صور منها:

(١) البرامج التدريبية.

(٢) التعليمات والأوامر المباشرة.

(٣) الاستشارات والتوضيحات.

(٤) الاجتماعات والمحاضرات والندوات.

(٥) المقابلات بأنواعها المختلفة مثل مقابلة التوظف.. التقييم الإجراءات التأديبية.

(٦) التليفون.

(٧) الأجهزة اللاسلكية

(٨) الإذاعة الداخلية.

هذا ويحقق الاتصال الشفوى مجموعة من المزايا أهمها:

(١) نظراً لأنه يتم وجهاً لوجه فانه يكو ن اكثر تأثيرا فى المستقبل ويمكن بسهولة التعرف على رد الفعل الفورى.

(٢) سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين فى وقت قصير.

(٣) اللقاءات المباشرة التى تعقد بين الرئيس والمرؤوسين تشعرهم بأهمية الرسالة.

(٤) يمكن هذا الاتصال المستقبل من تفهم ما يصعب عليه فهمه من أجزاء الرسالة.

(٥) احياناً يستخدم هذا الأسلوب فى بعض الأمور التى تحتاج إلى سرية تامة.

ولنجاح هذا النوع من الاتصالات ينبغى توافر عنصرين أساسيين هما:-

(أ) الإخبار:

ويتمثل فى مهارة تحويل الأفكار والمعانى إلى كلمات تشكل الرسالة الموجهة إلى المستقبل ويتطلب ذلك ما يلى:

(١) استعمال لغة سهلة وبسيطة لترجمة الأفكار و المعانى مع مراعاة المستوى الثقافى للمستقبل.

(٢) عدم التكلم بسرعة.

(٣) الاختصار فى الحديث.

(٤) مراعاة تسلسل الأفكار بطريقة منطقية.

(٥) مراعاة الحالة النفسية للمستقبل.

(٦) عدم التعالى بالمعرفة والمعلوما مع المستقبل.

(٧) التكلم بوضوح مع العناية بمخارج الألفاظ.

(٨) إظهار التحمس و الاهتمام.

(٩) مراعاة دقة وصحة المعلو مات التى يتم نقلها.

(١٠) اختيار الوقت المناسب للتحدث مع المستقبل.

(١١) مراعاة ردود أفعال المستقبل.

(١٢) ختم الحديث بملخص لأهم النقاط التى وردت لتأكيد المعنى.

(ب) الاستفهام:

وهو يتمثل فى مهارة تأكيد المعنى عن طريق إثارة الأسئلة أو الإجابة على الأسئلة.. ونجاح المرسل فى عملية الاستفسار يتطلب :

(١) اختيار الوقت المناسب لإلقاء الأسئلة.

(٢) تشجيع المستقبل على الرد على هذه الأسئلة.

(٣) تشجيع المستقبل على توجيه الأسئلة الاستفسارية.

(٤) استخدام أسلوب إثارة الأسئلة والإجابة عليها لتوضيح المعنى.

هذا وغالباً ما يحدث أثناء الاتصال الشفوى مجموعة من الاعتراضات أو النقد.. وفيما يلى مجموعة من الاستراتيجيات التى يمكن استخدامها لمواجهة هذه المواقف منها :

(١) الاحتفاظ بهدوء الأعصاب

(٢) الإنصات والاصغاء الجيد.. محاولة التفرقة بين الاعتراضات الحقيقية والاعتراضات غير الحقيقية.

(٣) استخدام أسلوب الاقناع الذاتى.. بمعنى أن نجعل المعترض يجيب على نفسه.

(٤) مساعدة المستقبل على بلورة اعتراضه فى شكل سؤال.

(٥) استخدام نبرة صوت تنم عن تفهم الاعتراض.

(٦) التركيز على الجوانب الإيجابية فى الاعتراض مع إهمال الجوانب السلبية.

ويعانى الاتصال الشفوى من مجموعة من القيود التى تحد من كفاءته منها:

(١) لا يعتد به قانونا .. بما يسهل على المرؤوس إنكار ما قد يصدر إليه من أوامر.

(٢) قد لايتم فى الوقت المناسب بما يجعله يفقد القدرة على الاقناع والتأثير.

(٣) يحتاج إلى مهارة عالية فى إدارة الحوار و المناقشة والجدل المقنع مع الآخرين.

(٤) لايمكن استخدامه فى جميع الحالات التى تحتاج إلى إجراء اتصالات.

(٥) قد يكون موجها..بمعنى أن يصر الرئيس على فرض رايه على الآخرين بدلاً من إقناعهم.

وفى نهاية ذلك العرض نقدم فيما يلى جدولا يوضح المهارات المطلوبة لكل من الاتصال الشفوى والكتابى.

طرق الاتصال والمهارات اللازمة له

طرق الاتصــال	المهارات المطلوبة
أولاً: الاتصال الشفوى للاتصالات	
• الحديث إلى الجماعات	• الحديث اللبق
• الحوار والتليفون	• الحديث اللبق
• المؤتمرات والاجتماعات	• المهارة التنظيمية مع اللباقة
• إصدار التعليمات	• العلاقة الشخصية
ثانياً: الاتصال الكتابى	
• الخطابات	• الكتابة
• المذكرات	• الكتابة
• النشرات	• القراءة
• التقارير	• القراءة والكتابة
• لوحات الاعلانات	لوحة الإعلانات

استبيـان

مهارة الاتصال الكتابى

لمعرفة مستوى مهاراتك على ممارسة الاتصال الكتابى أجب بصدق على الأسئلة التالية:-

م	السـؤال	عادة	أحيانـاً	دائمـاً
١	هل أتجنب كتابة الأشياء إن استطعت			
٢	هل يعود إلى الأخرون كثيراً السؤال عن إيضاحات وسبب كتابتها			
٣	هل أضع خطة لما سوف أكتبه من قبل أن أبدأ			
٤	هل أرسل ما أكتبه باستمرار؟			
٥	هل رسائلى المدونة مليئة بالعبارات الفنية والطويلة			
٦	هل جميع اتصالاتى المدونة واضحة ومختصرة			
٧	هل أسأل أحد الزملاء مراجعة الوثائق الهامة التى أكتبها؟			
٨	هل أستخدم الرسالة المدونة إذا كنت أستطيع الحديث مباشرة للشخص المسئول؟			
٩	هل يفهم الأخرون ما أعنيه عندما أرسل لهم أشياء قمت بكتابتها؟			
١٠	هل أعتقد أن كتابة التقرير شئ أستطيع عمله بلا مشكلات؟			

مفتاح الحل

السؤال ١، ٣، ٥، ٧، ٨		السؤال ٢، ٤، ٦، ٩، ١٠	
عادة	نقطة واحدة	عادة	ثلاث نقاط
أحياناً	نقطتان	أحياناً	نقطتان
نادرا	ثلاث نقاط	نادراً	نقطة واحدة

أعلى من ٣٢

يبدو أن مهاراتك فى الكتابة جيدة، قد يكن هناك متسع للتطوير فى بعض المجالات.

بين ٢٦ - ٣٢

لديك بعض المهارات ، ولكن يمكنك تحقيق إنجازاكبر

دون ٢٦

تحتاج مهاراتك إلى تطوير محسوس فى بعض المجالات.

ماذا يفعلون

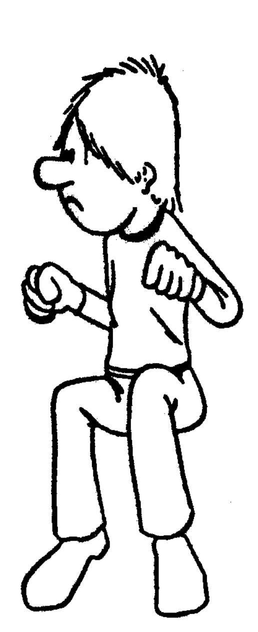
هل تعرف ماذا يفعل هذا الشاب ؟

أ- يقود شاحنة ؟

ب- يتنزه على ظهر جمل؟

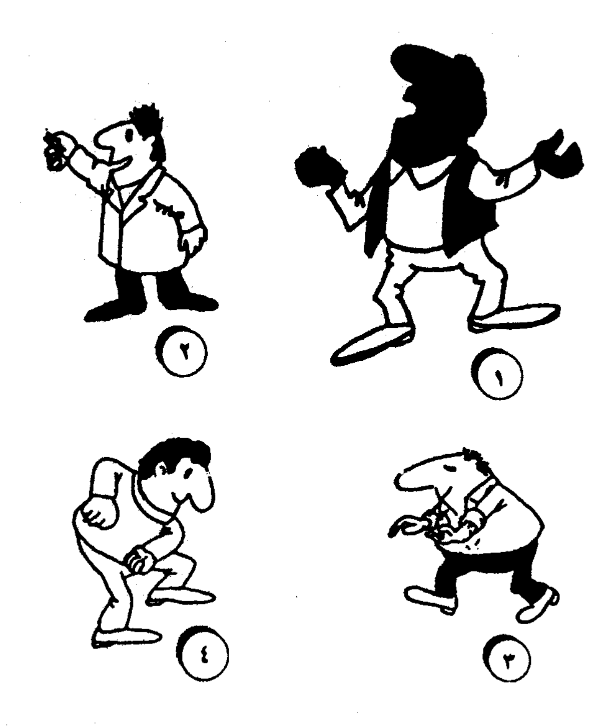
ج- يقرا صحيفة ؟

د- يجدف في مركب ؟



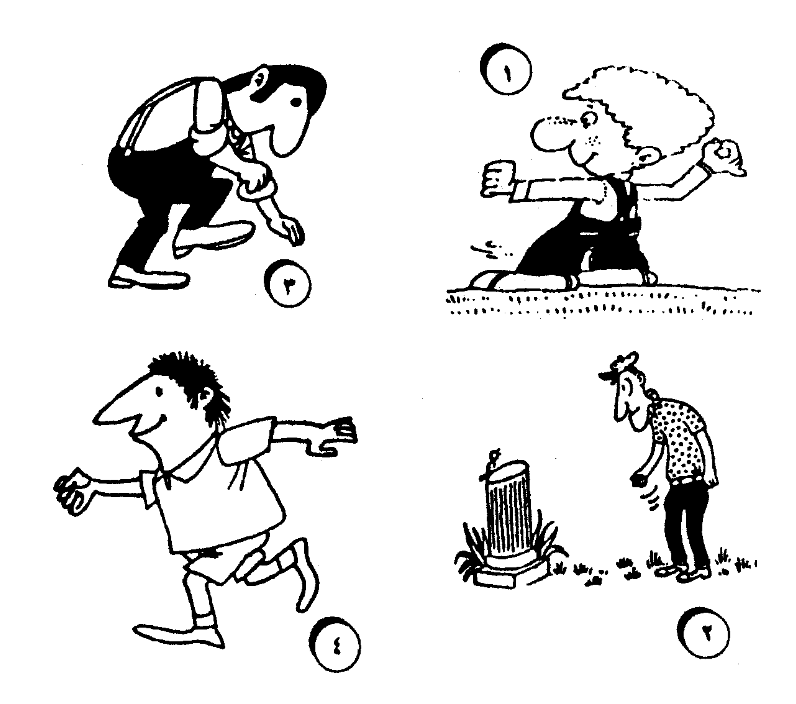
ماذا يفعلون ؟

هل تدرى ، من تأمل حركات كل واحد من هؤلاء ماذا يفعل ؟



ماذا يفعلون ؟

بماذا يقوم كل واحد من هؤلاء الأربعة ؟



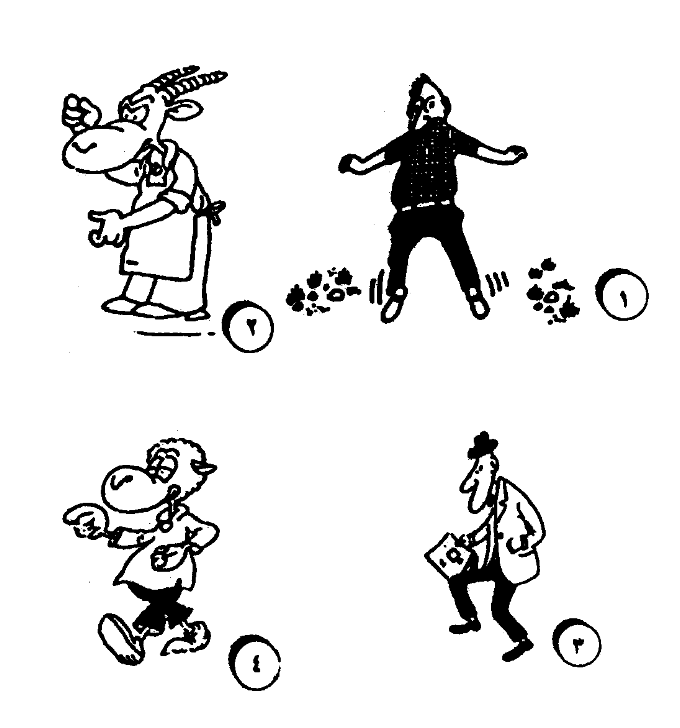
ماذا يفعلون ؟

هل تستطيع أن تعرف ماذا يفعل كل واحد من هؤلاء الثلاثة. بمجرد تأمل الوضع الذى هو فيه ؟



ماذا يفعلون ؟

هل تستطيع بمجرد تأمل هؤلاء الأشخاص، معرفة ماذا يفعل كل واحد منهم ؟



حاول أن تقرأ هذه الأسماء

ن ا ى ل ى ب ب ى ت ا ل ن ا و	من كتب الجاحظ
د ا م ل خ ا ل ن ى ب ل	(عروضى شهير)
ن ج ا ب ر ر ب ا ج ن ل خ ى ل	(اديب ومفكر فنان لبنانى)
هـ ك ن ل م ى د ل و هـ	(من مؤلفات ابن المقفع)
ر د ى ن ن ا	(مغنية شهيرة فى العصر العباسى)
ب ع ا م ط ر خ ا ل ب ا ن	(خليفة)
هـ ف غ ق ل هـ ل ا	(من الكتب العربية القديمة)
ى ا ل س ص ح و ا م ق ل ا	(مغن عباسى)
ى م ر د و ا ك م	(عالمة فرنسية)
ن م و ى ل س	(موقع معركة شهيرة)
ة ا ى ل س ق د ا	(موقع معركة قديمة)
خ ر و و ك ب ت	(طبيب المانى له اكتشافات)
ن ج ا ا ى ب ج ر ن ب	(عالم عربى شهير)
ر ا و ب ظ ن ن م	(لغوى عربى)
ة ا ط ب و ن ط ب	(رحالة عربى)
ك ب ر س ا م	(سياسى بروسى)
ى س ن م ا ى خ ر ى ش	(واضع هذا الكتاب)
ر ا ى ل غ ا ص خ ل ط ا ل	(أمير الشعراء فى لبنان)
ر ف ى و ت ل	(فيلسوف وروائى فرنسى)
ن ا و ب د ن ى ز	(شاعر ووزير أندلسى)

(٢) التقسيم الثالث

الاتصال الشخصى / الاتصال التنظيمى

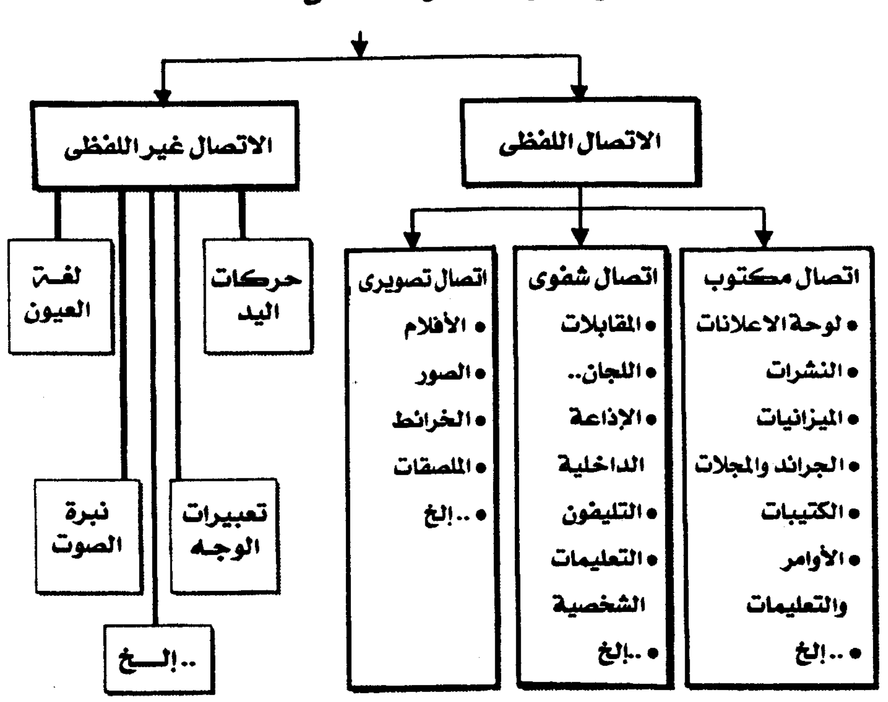
(أ) الاتصال الشخصى [١]

وهو ذلك المستوى من الاتصالات الذى يحدث بين شخصين أو أكثر وهو يمثل التفاعل المتبادل بين اثنين أو أكثر و لهذا سمى هذا الاتصال بالاتصال الثنائى أو الثلاثى طبقاً لعدد المشاركين فيه وهذا النوع من الاتصال يحدث يومياً بين فردين أو نظامين بشرين أو خليط من بشرى وآلى أو كلاهما غير بشرى .

وهذا النوع من الاتصالات يأخذ أحد الشكلين الموضحين بالشكل التالى

---

(١) عبد الحافظ محمد سلامة - وسائل الاتصال - مرجع سبق ذكره ص ٢٦ .



يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على دراسة:

- مدى أهمية الرسالة
- درجة سرية الرسالة
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال
- تكلفة استخدام كل قناة
- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم

١ - الاتصال اللفظى

وهو الاتصال الذى يتم عن طريق استخدام اللغة المنطوقة «الكلام» ويستخدم هذا الأسلوب فى توصيل الرسالة بالألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية وهذا النوع من الاتصالات غالباً ما يتم وجهاً لوجه ونظراً لأهمية اللغة فإنا سنفرد لها الحديث التالى.

اللغة:

تستخدم اللغة فى ثلاثة وظائف هى:

(١) التعبير عن الأشياء أو الأحداث المحيطة بالفرد وهنا لايكون هناك أى صعوبة فى فهم المعانى لأن الأشياء أو الأحداث الخارجية تمكن من التحقق مما تقصده من معانى .

(٢) التعبير عن مشاعر وأحاسيس وانفعالات الأفراد.. وهنا يمكن إلى حد ما فهم المعانى المقصودة من خلال ملاحظة انفعالات الأفراد والتى تختلف من فرد لآخر.

(٣) محاولة التبرير لأنواع معينة من السلوك.. وهنا يصعب فهم المعانى المقصودة إذ أن الأسباب التى يبديها الفرد فى التبرير لا تعكس الدوافع الحقيقية.

- **ونظراً لصعوبة نقل المعانى عن طريق اللغة فإنه ينبغى مراعاة:**

(١) كتابة الألفاظ التى تتلاءم مع المستوى اللغوى وقدرة المستقبلين للبيانات.

(٢) استخدام الألفاظ الشائقة بدلاً من استخدام الألفاظ المعقدة.

(٣) استخدام لغة المفرد بدلاً من لغة الجمع.

(٤) استخدام الأمثلة للتوضيح.

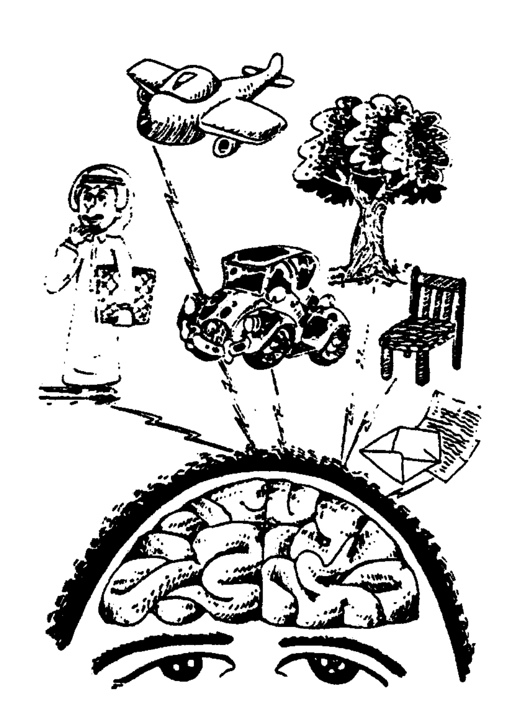
(٥) ترتيب الأفكار بطريقة منطقية.

(٦) استخدام الفقرات القصيرة.

(٧) تجنب استخدام الكلمات ذات المعانى المتعددة مثل لفظ «عملية» فهل هى عملية جراحية أم عملية حسابية أم عملية مالية أم عملية حربية.. ولفظ «عين» فهل هى عين بشرية أم عين حلوان أم عين الشمس.

والشكل التالى يوضح دور اللغة فى الاتصال اللفظى

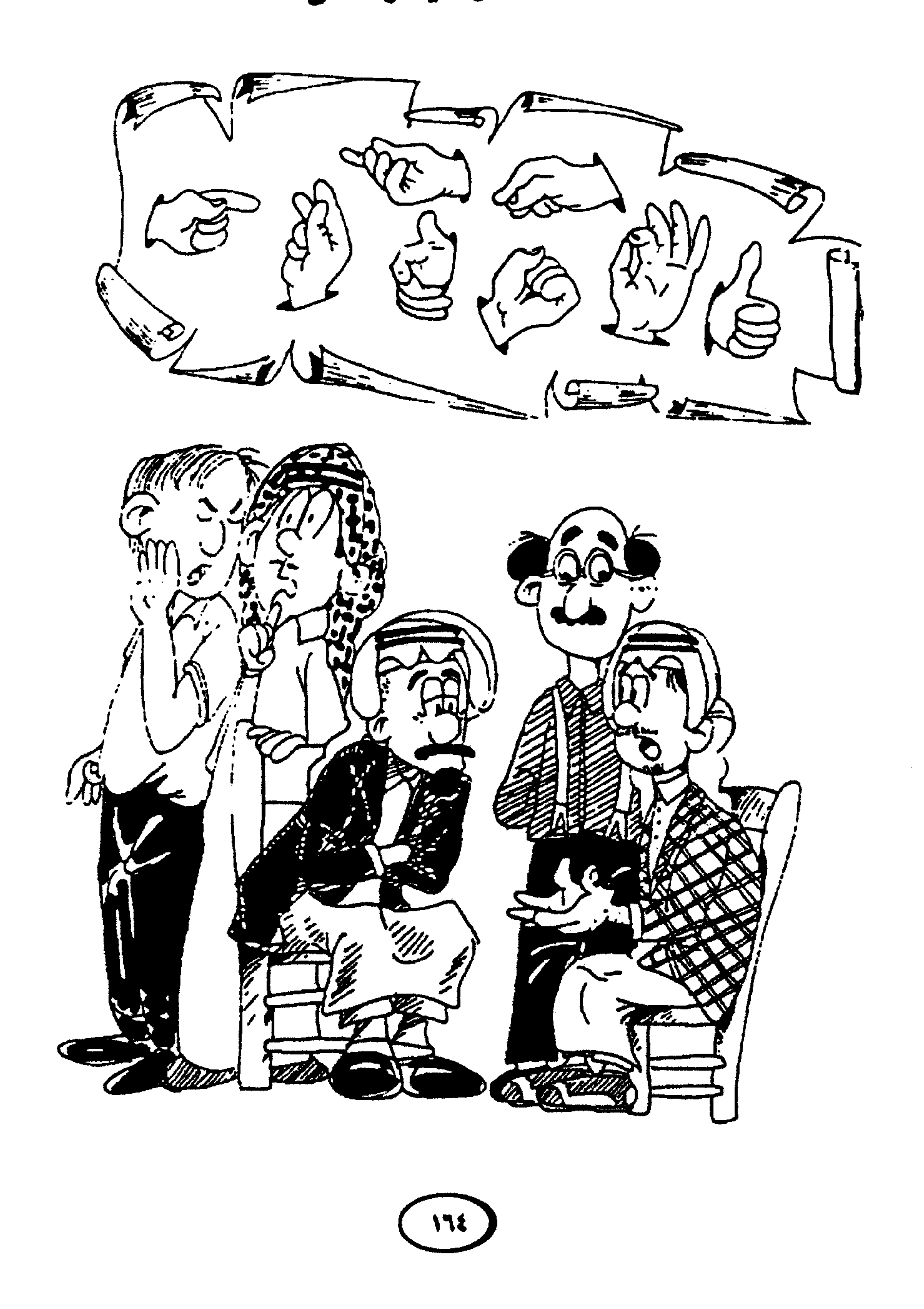
اللغة والاتصال اللفظى



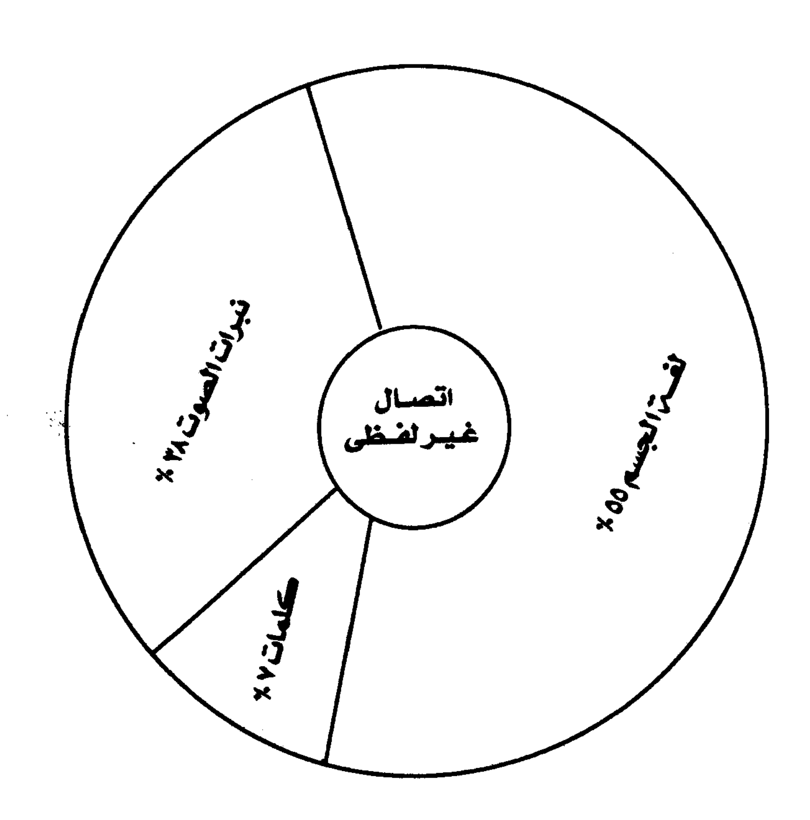
(٢) الاتصال غير اللفظى «لغة الجسم»

ويطلق عليه أحياناً الاتصال الصامت..

الاتصـال الغيـــر لفظـى



حيث تعتبر لغة الجسم نوعا من الاتصال عبر إيماءات وعبارات غير منطوقة.. فبدون تبادل أى كلمة يمكنك التخمين بمشاعر الآخرين..



هذا ويقدم هاريسون Harrison عرضاً لأصناف الإشارات غير اللفظية والتى يرى أنها تقع تحت الشرائح الأربعة التالية:

أ- شفرات «رموز» الأداء Performance حيث تتراوح الإشارات غير اللفظية من حركات الجسم مثل تعبيرات الوجه، وحركات العيون والإيماءات وإلى شريحة فرعية أخرى وهى ظاهرة تعرف بـ «شبه اللغة» مثل نوعية الصوت، الضحك، والنحنحة ، والكحة.. إلخ.

ب- الشفرات «الرموز» الاصطناعية حيث يمكن أن تبرز الإشارات غير اللفظية ضمن سيطرتنا كاستخدامنا للملابس، ومستحضرات التجميل ، الأثاث، والأشياء الفنية، والرموز المعبرة عن مكانة الإنسان، والمعمار، وغير ذلك، وهو اتصال غير لفظى مكمل للرسالة التى نقولها.

جـ- شفرات «رموز» إعلامية حيث تنبع الإشارات غير اللفظية عن الاختيارات والترتيب و الابتكارات خلال استخدام الوسائل الإعلامية لإمكانياتها وتقنياتها.

على سبيل المثال يمكن ان يبرز المحرر الصورة بطرق عدة، إذ قد يختار الصورة أبيض وأسود أو ملونة، وقد يختار رسماً. وفى السينما مثل هذا ، إذ يمكن أن يختار المخرج لقطة مقربة Close - up أو لقطة طويلة. ويمكنه أن يضيف الموسيقى، أو المؤثرات الصوتية، وقد يعيد ترتيب لقطاته بأسلوب جديد.

د- الشفرات «الرموز» الظرفية حيث تنبثق الإشارات غير اللفظية من استخدامنا للوقت والمكان. ومن خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم وأمثلة ذلك فى استخدام الزمان أن تترك شخصا ينتظرك لفترة طويلة.. ومثال استخدام المكان أن تجلس بعيداً عن شخص تعرفه أو تدير له ظهرك وأن يتم ترتيب الزوار حسب أهمية مناصبهم.

(١) د. خليل أبو اصبع – العلاقات العامة والاتصال الانسانى دار الشروق – عمان ١٩٩٨ ص ٣٦ .

هذا ومن أهم الوسائل التى تستخدم فى نقل المعانى هنا ما يلى:-

(١) الصمت:

وهو يعتبر سلوكا فعالا لنقل المعنى.. فمثلاً ترتفع اعلام من الوان خاصة فى الموانئ فتعطى معان معينة لربان السفينة.. كما أن استخدام إشارات المرور لها معان خاصة يفهمها سائق السيارات ولا تنسى أيضا ما لتعبيرات الوجه وحركة اليدين وإيماءات الرأس.. وما إلى ذلك من وسائل الاتصال غير اللفظى من معان واضحة.. هذا ويمثل السمع إحدى مراحل الإنصات..

وفيما يلى عرض للمراحل المختلفة لعملية الانصات.

(١) السمع:

وهو عملية استقبال الأصوات فى صورة موجات صوتية عن طريق حاسة السمع وتحويل هذه الموجات إلى ذبذبات تنتقل إلى المخ..

(٢) التفسير:

وهى عملية تحويل الذبذبات إلى معان وأفكار تتم فى المخ..

(٣) الاستيعاب:

وهى عملية فهم المعانى والأفكار وتتأثر هذه المرحلة بالخبرات والمستوى الثقافى والحالة النفسية للمستقبل.

(٤) التذكر:

وهى مرحلة مقارنة المعانى والإشارات بالمعلومات المختزنة لتحليلها للوصول إلى المعنى ثم إضافة هذا المعنى إلى رصيد الذاكرة.

(٥) التقييم:

وهى مرحلة تحديد المعنى الحقيقى للرسالة من وجهة نظر المستقبل..

(٦) الاستجابة:

حيث تظهر فى صورة رد لفظى أو غير لفظى يوجه إلى المرسل..

(٢) الإيماءات:

وهى تعنى استخدام الحركات والتعبيرات المختلفة للتعبير عما يريده الفرد. بحيث لا يعتمد الفرد على الكلام فى توصيل ما يريد.. وتعتبر لغة الإيماءات لغة صعبة جداً ولكن يمكن للفرد تعلمها من خلال الخبرة والتعود والاتفاق..

(٣) الافعال:

يمكن نقل المعانى أيضا من خلال الأفعال فلقد اثبتت التجارب ان الأفعال تسمع بشكل افضل من الأقوال.. حيث ان الأفراد يميلون إلى تصديق الأفعال اكثر من الأقوال والصور.

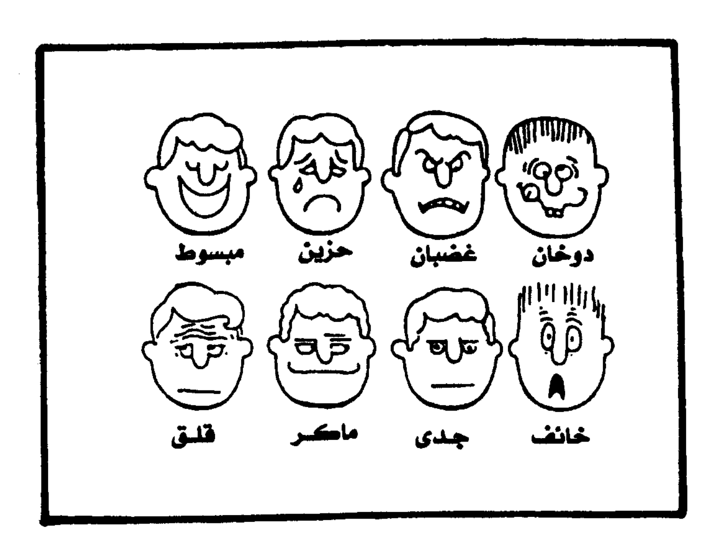
(٤) الصور:

وهنا تستخدم الصور كأحد أساليب نقل المعنى.. إذ يتم استخدام الخرائط الجغرافية أو الأشكال البيانية أو الخرائط التنظيمية وهذه الخريطة لا تحتاج إلى مجهود كبير من جانب المستقبل لفهم المعانى فيكفى مجرد إلقاء نظرة واحدة على الصورة لفهم المعنى المقصود.

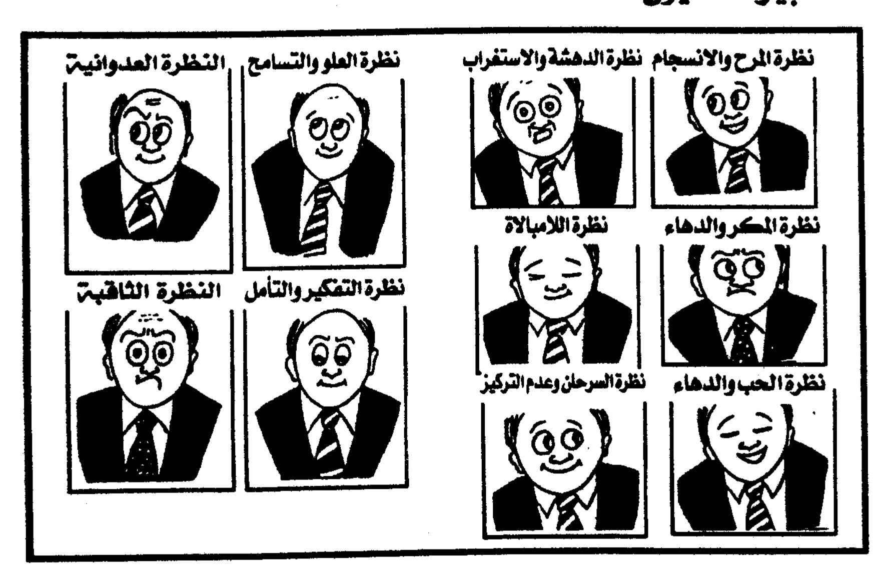
عناصر الاتصال غير اللفظى

يساعدنا هذا النوع من الاتصالات على التعبير عن مشاعرنا وأفكارنا واتجاهاتنا بدقة ووضوح وهدف وذلك من خلال مجموعة من العناصر أهمها:-

١- تعبيرات الوجه



٢- تعبيرات العيون



العيــون



لا عبرة لديهـا بالغنى أو الفقر ولا بالعلم أو الجهل ولا بـالقوة أو الضعف .. وهى تقـدم نفسـهـا إليك وتخـاطبك فتـوحى إليك فى لحظة مـا لا يستطيعـه اللسـان فى أيام.. وللعين دلالات يعجز عنهـا اللسان.. فمنها العيون الواثـقة.. والخائفـة.. والجريئة.. والنافدة.. والمتوحشة.. وهى تحمر من الغضب.. وتبرق من الانعطاف.. وتذبل من العشق.

٣- تعبيرات اليد


غضب فجائي


ضجر وسأم


نجاح


سكينة وهدوء


صداقة


فتنة


انزعاج

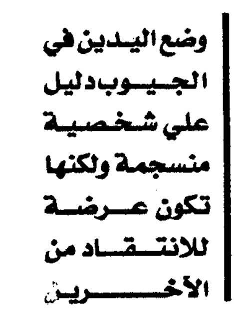
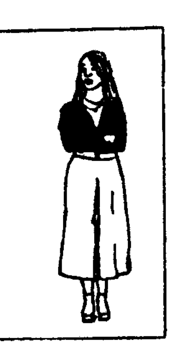
عدوانية

٤- طريقة الوقوف


عندما نميل بجسمنا بإحدي القدمين عن الأخري دليل علي الشخصية غير الثابتة



وضع اليدين في الجيوب دليل علي شخصية منسجمة ولكنها تكون عرضة للانتقاد من الآخرين



القامة منتصبة.. والخطوات ثابتة.. دليل على الحزم والثبات.


الظهر المنحنى أثناء المشى دليل علي الخداع وصاحب هذه المشية لا أمان له

المصافحة

ان الطريقة الشائعة للتحية بين شخصين قد تقابلا حالا هى إطراق الرأس او المصافحة باليد..

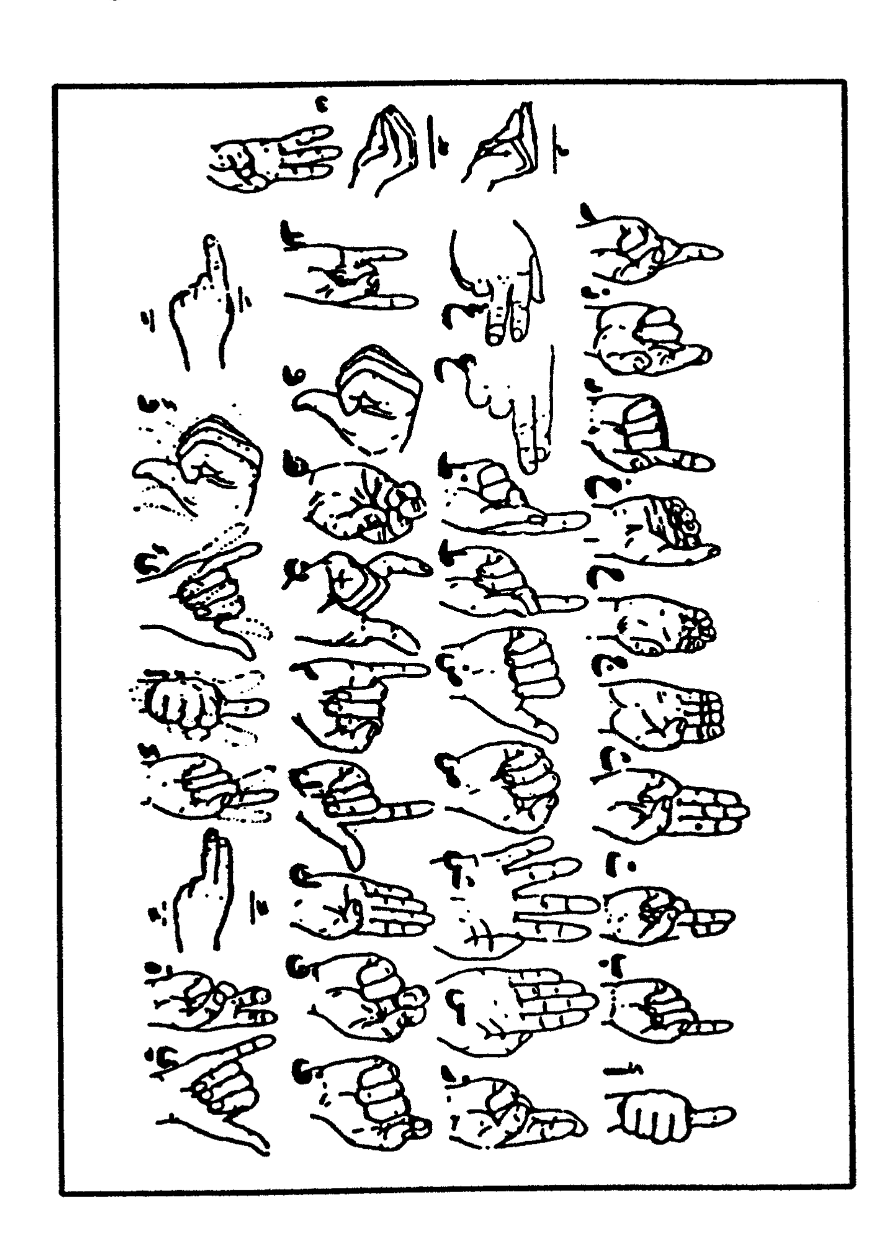
والإنسان الأكثر إيجابية هو الذى يقدم يده أولاً للمصافحة ويكون إبهامه منفرجاً قليلاً رمزا للاستعداد لاستقبال يد الشخص الآخر.

وعند المصافحة يبقى الشخص الأكثر سيطرة ثابتا فى مكانه.. بينما يتراجع الأقل سيطرة خطوة إلى الوراء.. وكذلك فإن ضم اليد أثناء المصافحة بحيث يصبح من الصعب الإمساك بها يدل على عدم الإخلاص ودرجة من درجات عدم الاستقرار العاطفى.

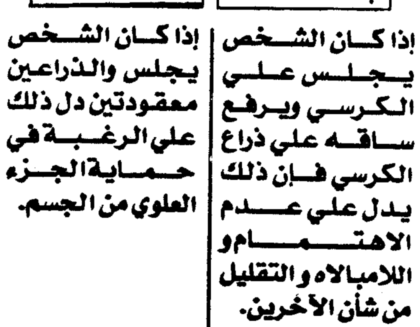
أما المصافحة المتحفزة بمسك اليد بكلتا اليدين والضغط عليها أو هزها فيرمز إلى رغبة صادقة فى إقامة صداقة حميمة.

لغة التخاطب بين الصم

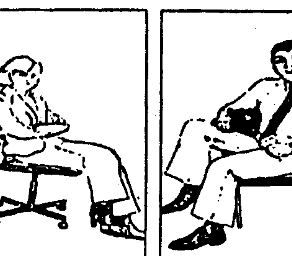
بواسطة حركات اليد وإشارات الأصابع



٥- طريقة الجلوس



إذا كان الشخص يجلس علي الكرسي ويرفع ساقه علي ذراع الكرسي فإن ذلك يدل علي عدم الاهتمام و اللامبالاه و التقليل من شأن الأخرين.



إذا كان الشخص يجلس والذراعين معقودتين دل ذلك علي الرغبة في حماية الجزء العلوي من الجسم.



إذا كان الشخص يجلس واحدي ساقيه علي الأخري دل ذلك علي الرغبة في حماية الجزء السفلى من الجسم أو الرغبة في الذهاب إلي دورة المياه.



إذا كان الشخص يجلس ساقاه متجاورتان جنبا إلي جنب دون أن تلتصق إحداهما بالأخري واليدين في حالة استرخاء دل ذلك علي وجود الشخص في منطقة محببة إليه يشعر فيها بنوع من الاسترخاء والراحة النفسية.

٦- الصوت

أ- ارتفاع الصوت

ينم عن الغضب والتهديد والقوة والوضوح وعدم الاحترام.

ب- انخفاض الصوت

ينم عن الخوف والمرضى والخجل والاحترام والتهديد والسرية

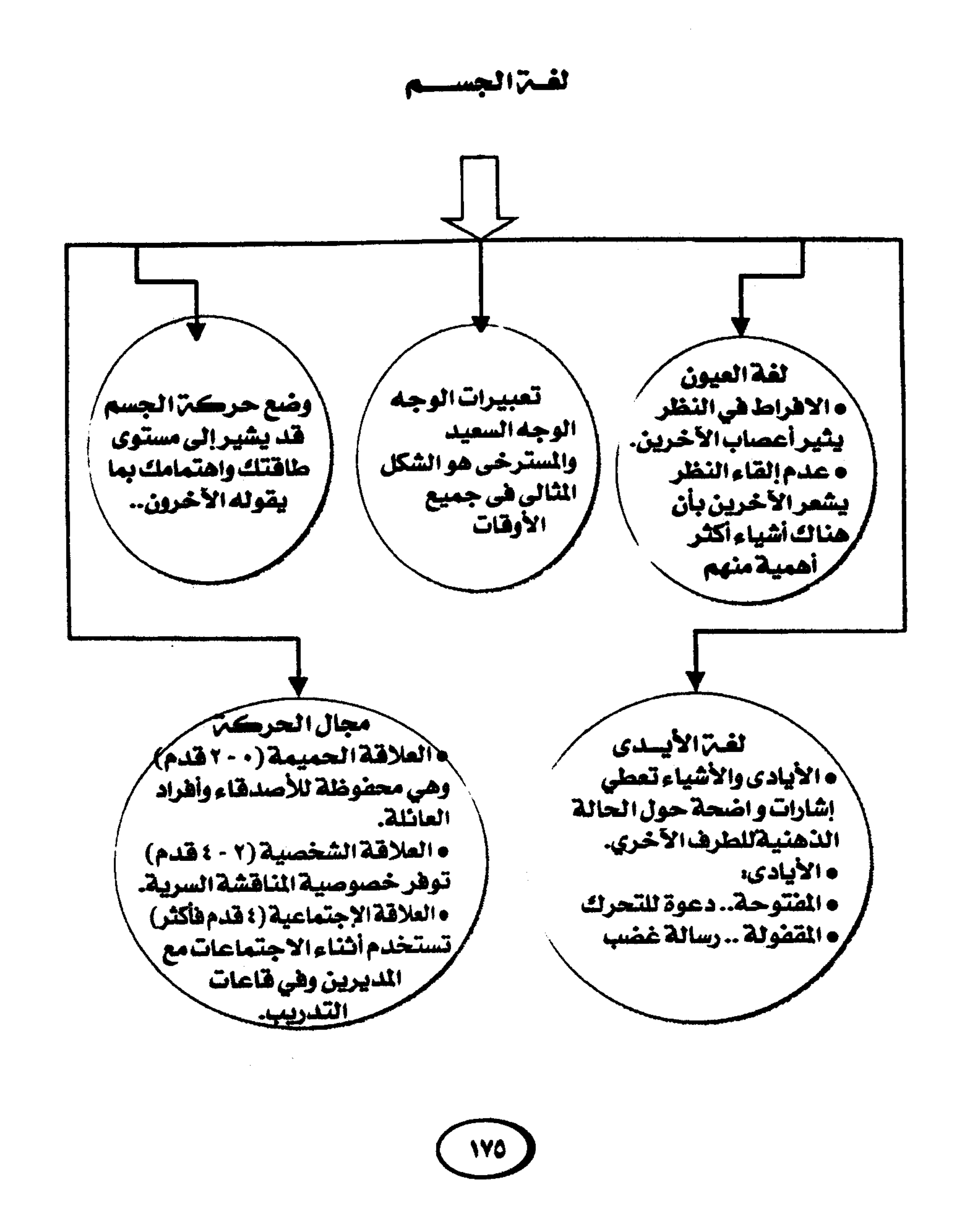
جـ- الصوت البطئ

يدل على عدم التأكد او الرغبة فى ايضاح نقطة أو تأكيدها أوإملاء معلومات على الآخرين.

د - سرعة الصوت

يدل على العصبية الغضب والشعور بالخطر والسباق مع الزمن والفرح والدهشة.

والشكل التالى يوضح ملخصاً لما سبق ذكره.



تعرف على ذاتك من توقيعك

عادة ما يستخدم التوقيع فى العمل ويكون مكونا من حرفين فقط.. اسم المتحدث واسم والده و من ثم نأخذ أول حرف من اسمه وأول حرف من اسم والده ونضعه على مقياس الأحرف التالى لنتنبأ بتصرفاته:

ط	ح	ج	ف	ع	د	ك	ب	أ
ر	ض	ص	ش	ن	م	ل	ق	ز
هـ	ذ	ى	ث	و	ظ	خ	ت	س
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

حيث يدل هذا المقياس على ما يلى:

١ ←── إنسان صريح .. موثر .. فعال .. قيادى

٢ ←── اجتماعى.. رزين .. هادئ.. طموح

٣ ←── شديد الإقناع .. مؤثر فى الآخرين

٤ ←── عنيد شديد البأس .. ميال إلى الغموض

٥ ←── يعشق الحرية وحياة الانطلاق.. ويكره الكبت

٦ ←── مسئول يمكن الاعتماد عليه.. يعشق تحمل المسئولية

٧ ←── يميل إلى العزلة والوحدة ويكره الحياة الاجتماعية.

٨ ←── جرئ شجاع.. ذو عزيمة جبارة وطموح عالى

٩ ←── خيالى غير مادى.. لديه نزعة إنسانية تجعله يميل إلى التضحية من أجل الآخرين..

انتبــــه

- السطور المستوية عند التوقيع.. تدل على هدوء كاتبها وانتباهه لما حوله.
- الخط الصاعد.. دليل الإقدام والهمة والنشاط
- الخط النازل.. دليل على الجبن والمرض وضعف الإرادة
- الخط المتناسق الحروف الخالى من الشطب.. دليل على الترتيب والنظافة.
- إذا لوحظ فى خط الفارمات صعوداً فى أواخر السطر.. دليل على الإقدام والبذخ أيضاً..
- أما الخط المتواصل الحروف.. دليل العجلة والتسرع
- المساواة فى أحجام الكلمات .. مزاج ثابت
- عدم المناسبة فى أحجام الكلمات.. دليل على التردد.
- تكبير حروف الكلمات.. دليل على الإسراف
- الخط العمودى.. بطئ التفكير.

وخلاصة القول أن لغة الجسم لها العديد من المعاني والتي منها ما يلي:-

❖ وضع اليدين خلف الأذن	يعنى إنك لا تسمع محدثك.
❖ يداك الاثنين على المكتب	انتباه شديد وتركيز.
❖ جسمك يميل إلى الأمام	إنصات جيد
❖ جمسك يميل إلى الخلف	لا تبالى و لا تهتم
❖ راسك متدلى لأسفل	الحوار لا يعجبك
❖ عض شفتيك	ضجر وقلق
❖ يدك على رأسك من الجانبين	ثرثار وحديثه يسبب صداع
❖ يدك خلف رأسك	انا أفضل منك.
❖ قضم الأظافر	قلق وعصبية
❖ خطوط بالقلم على الورق	توتر وخوف
❖ اللعب بالقلم أو بميدالية	ملل وزهق
❖ جلوسك على حافة المقعد	متعجل لإنهاء المقابلة
❖ رفع الكفين لأعلى	لاتعرف الموضوع
وضع إصبعك بجانب الأذن أعلى الجبهة	تفكر

أما عن المهام التى يؤديها الاتصال غير اللفظى من خلال علاقته بالاتصال اللفظى فإنها تتمثل فيما يلى :-(١)

أ- الإعادة (التكرار) : حيث يقوم الاتصال غير اللفظى بإعادة ما قلناه لفظياً ومثال ذلك حينما تقول لشخص عن وجود شئ ما: «هنا» ثم تشير إلى موضعه.

ب- التناقض: يمكن للسلوك غير اللفظى أن يناقض السلوك اللفظى، وامثلة ذلك كثيرة مثل المدير الذى يطلب من موظفه ان يحضر له أوراقاً معينة أمام زبون، ثم يقوم بإعطائه إشارة من عينه بألا يحضرها، ويعود الحالة الموظف أمام مديره ليقول له أن الأوراق غير موجودة. والموظف فى هذه الحالة تلقى رسالتين الأولى اللفظية، والثانية هى غير اللفظية والتى كانت أكثر تصديقاً وثقة بالنسبة للموظف.

جـ- البديل: يمكن الاتصال غير اللفظى ان يكون بديلاً للاتصال اللفظى فتعبيرات الوجه أحياناً تغنى عن الاتصال اللفظى.

د-مكمل : يمكن للاتصال غير اللفظى ان يكون مكملاً أو معدلاً للرسائل اللفظية. مثل الابتسامة بعد أن تطلب شيئا من شخص، أو مثل أن تضرب المنضدة بعد أن تتفوه بعبارة ما.

هـ- التأكيد: ويتم ذلك باستخدام الاتصال غير اللفظى للتأكيد على الرسائل اللفظية (الكلامية) مثال ذلك أن يقوم الشخص بالتركيز صوتياً على كلمات معينة أثناء حديثه ليؤكد أهميتها ، وقد يصاحب ذلك تعبيرات الوجه الدالة على التأكيد على الرسالة التى يريدها.

---

(١) صالح أبو اصبع - بحث فى مفاهيم الاتصال فى التراث العربى - ندوة اقسام الاعلام بالجامعات العربية - جامعة العين - الامارات العربية ١٩٨٤ - ص ٢٠٢ - ٢٠٤ .

و- التنظيم: يمكن للاتصال غير اللفظى أن يقوم بتنظيم وربط التدفق الاتصالى بين المشاركين. ومثال ذلك مثل حركة الراس ، أو العينين ، أو تغيير المكان إلى مكان آخر، أو إعطاء إشارة للشخص ليكمل الحديث، أو يتوقف عنه . تعتبر هذه كلهاوظائف تنظيمية يقوم بها الاتصال غير اللفظى.

هذا ويوضح الجدول التالى أوجه الاختلاف بين الاتصال اللفظى وغير اللفظى[1]

أوجه الاختلاف
بين الاتصال اللفظى وغير اللفظي
Differences

الاتصال اللفظى	الاتصال غير اللفظى
١- تتحكم قواعد اللغة فى الاتصال اللفظى.	١- تتحكم ضرورات أو عوامل بيولوجية فى الاتصال غير اللفظى
٢- الاتصال اللفظى مقصور على ثقافة واحدة ويحمل معانى محددة للجماعة الداخلية.	٢- لغة الاتصال غير اللفظى عالمية فالابتسامة مثلا تعنى نفس الشئ لكل الناس فى العالم ولكن هناك بعض الرموز يختلف معناها من ثقافة إلى أخرى.
٣- نتعلم الاتصال اللفظى فى مرحلة متأخرة من الحياة عن طريق التنشئة الاجتماعية. فالطفل يتعلم الكلام والكتابة بعد أن يكون قد تعلم لغة الإشارات أولا. أى أن الاتصال اللفظى يأتى بعد الاتصال غير اللفظى.	٣- نتعلم الاتصال غير اللفظى فى مرحلة متقدمة أو مبكرة من الحياة بعد الولادة مباشرة عن طريق التنشئة الاجتماعية فالطفل يتعلم الإشارات مثل الابتسامة والعبوس قبل أن يتكلم أو يكتب فالاتصال غير اللفظى يسبق الاتصال اللفظى فى عملية التنشئة الاجتماعية.
٤- يعتقد عدد كبير من العلماء بأن الاتصال اللفظى يمكن أن يناشد العواطف.	٤- يعتقد عدد كبير من العلماء بأن الاتصال غير اللفظى مفعم بالعواطف أو يمكن أن يناشد العواطف بقوة، فهو أصدق تعبيراً عن المشاعر والأفكار من الاتصال اللفظى.

(1) Larry A. Samover and Other,s Understanting Intercultural Communication P. 139

أما فيما يتعلق بالمقارنة بينهما من حيث طريقة الأداء أواستخدام الرموز للتعبير عن الرسالة فيوضحها الجدول التالى :-

الاتصال من حيث طريق الأداء
واستخدام الرموز للتعبير عن الرسالة (١)

نوع الاتصال من حيث طريقة الأداء	الوظيفة	الرموز والأدوات المستخدمة للتعبير عن الرسالة	مثـــال
- الاتصال اللفظى / المنطوق	اتصال بالكلام	رموز اللغة المنطوقة	حديث بين شخصين
- الاتصال غير اللفظى	١- اتصال الأداء، ويحقق الاعادة/ التناقض. البديل/ التأكيد/ التنظيم.	رموز عبارة عن إشارات غير لفظية (غير كلامية) سواء أكانت حركة أم لونا أم صوتا أم صورة ورسما.	حركات الجسد والعيون تعبيرات الوجه والصوت.
	٢- اتصال اعلامي	يتم عن طريق الاختيارات والترتيب والابتكار في استخدام وسائل الإعلام.	لقطات السينما والتليفزيون في استخدام المؤثرات الصوتية في المذياع، استخدام الألوان في الإذاعة.
	٣- اتصال مكمل	استخدام الملابس / مستحضرات التجميل.	زي معين للتخرج من الجامعة في يوم التخرج.
	٤- اتصال ظرفي / تنظيمي	استخدام الوقت والمكان (الحيز)	ترتيب غرفة الضيوف من حيث المقاعد والمناظر وعرض الكتب.. إلخ - تعاملنا مع الوقت عند مقابلة الآخرين.
	٥- الاتصال العاطفي.	نظرة للعين / تعابير الوجه/ لمس الأيدي أو الضغط عليها ايحاء خاصة / استخدام اللون.	التعبير عن المشاعر تجاه شخص آخر.

(١) صالح ابو اصبع - الاتصال الجماهيرى- مرجع سبق ذكره - ص ٤٥ .

هذا وفى نهاية حديثنا عن الاتصال الشخصى نود الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التى تزيد من فاعلية الاتصال الشخصى ومجموعة أخرى تحد من مستوى هذه الفاعلية على النحو الذى يوضحه الجدول التالى :-

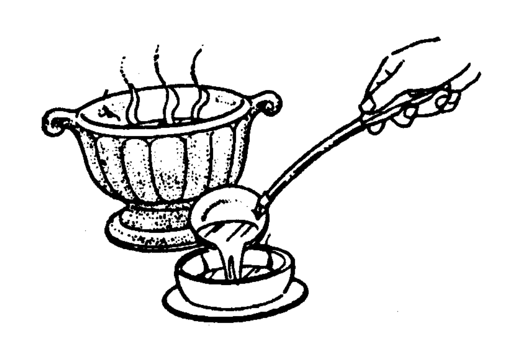
العوامل المشجعة والمقيدة
للاتصال الشخصى

عوائق تحد من فاعلية الاتصال الشخصى	عوائق تزيد من فاعلية الاتصال الشخصى
١-الحالة المزاجية والعاطفية للمرسل والمستقبل.	١- البشاشة وحسن الخلق
٢- الافتراضات المسبقة التى يضعها الفرد تجاه الأخرين.	٢- الصدق فى الحديث
٣- عدم القدرة على المناقشة الموضوعية.	٣- القدوة بمعنى أن يكون مقروناً بالفعل
٤- اختلاف مستوى النضج الفكرى لدى الأفراد.	٤- الأمانة فى نقل المعلومات
٥- التسرع فى الحكم على الرسائل قبل إتمام عملية الاتصالات.	٥- تحرى الموضوعية والبعد عن التحيزات الشخصية
٦- قلة التركيز وعدم الرغبة فى الإصغاء.	٦- عرض المعلومات بطريقة عرض جيدة
٧- اختلاف مستوى الخبرة والمؤهلات العلمية والقيم والمبادئ والمفاهيم التى يعتنقها الأفراد.	٧- الإيجازوعدم الغلو فى النصح
	٨- تشجيع الأفكار الجيدة والجديدة.
	٩- تشجيع النقد البناء.

فنجان قهـوة

أعلم عزيزى المدير المرتقب

أن نبرة الصوت تؤثر على المعانى التى يتحدث عنها شخص معين،



نبرة صوت دافئة	←	تدل على مشاعر الحب والود
نبرة صوت عالية	←	تدل على مشاعرالغضب
نبرة صوت سعيدة	←	تدل على مشاعر السعادة
نبرة صوت حزينة	←	تدل على مشاعر الحزن
الصوت العظيم الغليظ	←	يدل على قوة الحرارة
الصوت الأملس	←	يدل على الاعتدال
الصوت الحاد	←	يدل على الخوف

موقف اداري

(يتوقع عمل جيد) [1]

قامت احدى شركات صناعة الأدوية باستئجار خدمات شركة استشارات إدارة خارجية لتحليل عملياتها. وبعد خمسة اسابيع، قدم المستشارون تقريرهم لإدارة شركة صناعة الأدوية. كانت احدى المجالات التي قاموا بفحصها وتحليلها الاتصال بين المشرفين ومرؤوسيهم. ولقد افزع إدارة الشركة عندما علمت بوجود تناقضات متعددة بين ما قاله المشرفون عما فعلوه وما قاله المرؤوسون عما فعله المشرفون. على سبيل المثال ، قام المستشارون بتوزيع استبانة بطريقة سرية على ٢٠٪ من المديرين والعمال، وقد فرغوا الإجابات على السؤال «هل تخبر مرؤوسيك عندما يعملون عملاً جيداً؟» في الجدول الوارد في نهاية الحالة.

لقد ذهلت ادارة الشركة بالنتائج التي تم التوصل إليها. ونتيجة لذلك، فإن رئيس مجلس الإدارة افرض في أول اجتماع تال لمجلس الإدارة ، ان شركة الاستشارات الإدارية طلبت من مستشاريها العودة كي يقدموا النصيحة وحتى يسألوهم كيف يمكنهم التعامل بمثل هذه المشكلة. وقد تم اتخاذ القرار بالاجماع.

عندما علم المديرون في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا بالعمل، أظهروا دهشتهم لذلك، قال احدهم، «بمجرد ان أشارت البيانات إلى ضعف الاتصال فإنه لا حاجة لأن تثور.» وبعد كل هذا، قال العمال اشياء كثيرة والتي لم تكن دقيقة «أحد الزملاء وضح، استمع، انا أتوقع ان يفعل المرؤوسون وظيفة جيدة، انا اخبرهم فقط عندما يؤدون عملاً ضعيفاً. إذا قمت بمدحهم في كل مرة يفعلون فيها شيئاً صحيحاً فإنهم جميعاً يصابون بالغرور. إن أسلوبي الا اقول شيئاً».

---

(١) مصطفي نجيب شاويش - الادارة الحديثة - دار الفرقاني - عمان ١٩٩٣ .

(هل تخبر مرؤوسيك عندما يعملون عملاً جيداً ؟)

	الادارة العليا تقول عن نفسها	الادارة الوسطي تقول عن الادارة العليا	الادارة الوسطي تقول عن نفسها	الادارة الدنيا تقول عن الادارة الوسطي	الادارة الدنيا تقول عن نفسها	العمال يقولون عن الادارة الدنيا
دائماً	٩٢٪	٨٢٪	٩٥٪	٦٣٪	٩٨٪	٣٩٪
غالباً	٧	١٤	٥	١٥	٢	٢٣
أحياناً	-	٤	-	١٢	-	١٨
نادراً	-	-	-	٦	-	١١
أبداً	-	-	-	٤	-	٩

أسئلة للمناقشة

(١) ماذا تظهر البيانات الواردة فى الجدول السابق؟ وضح اجابتك

(٢) ما رأيك فى التعليقات الصادرة من المديرين الاثنين ؟ هل تعتقد ان لديهم وجهات نظر صحيحة فيما يتعلق بتطبيق التغذية الراجعة؟

(٣) ماهى أنواع التوصيات التى تتوقعها من الاستشاريين؟ وضح

ارحل عن ظهرى[1]

قام السيد / محمود ، مدير الخدمات الادارية، بعقد جلسة استشارية مع عبد الله المستشار الادارى فى القسم.

محمود: كما تعرف يا عبد الله، فقد طلبت عقد هذا اللقاء معك لأننى أرغب فى التحدث عن أوجه معينة فى عملك. ولن تكون كل تعليقاتى من النوع المفضل لك.

عبد الله: طالما أن لك سلطة رسمية على ، فأظن انه يتعين على أن اتقبل الجلسة.

محمود: إنى لست قاضياً اقرأ عليك حكماً. فمن المفترض ان يكون ذلك تبادل مزدوج للراى.

عبد الله : ولكن أنت الداعى للاجتماع. فسر قدماً بشكايتك خاصة تلك التى سبق أن اخبرتنى بها مرة ونحن نتناول غداءنا من انه لا يروقك أن ارتدى بذلة بنية مع قميص أزرق. لقد وضعت ذلك فى التصنيف الذى لا أساس له.

محمود : انا مسرور انك جعلت المظهر يأتى فى المقدمة. إننى أعتقد انك تخلق انطباعاً دون الانطباع المتعارف عليه لدى العملاء بسبب مظهرك . فمن المفترض على المستشار أن يبدو واضح الأناقة خاصة على مستوى تكلفتنا للعملاء. إنك غالباً ما تخلق انطباعاً بأنك لا تتحمل الملابس الجيدة. فبنطلوناتك فضفاضة وربطات عنقك غير انيقة وغالباً ملطخة بالطعام.

عبد الله : قد تقوم المنشأة بتقاضى اتعاب كبيرة من أولئك. ولكن ما اتقاضاه من نقود من الصغر بحيث لايسمح لى بشراء ما أولع به من ملابس. يضاف لذلك أن لدى ميلاً صغيراً فى محاولة إبهار العملاء بملابسى. كما أننى لم أسمع منهم اى تعليقات.

---

(١) جاري ديلر – اساسيات الإدارة – دار المريخ للنشر – الرياض – ١٩٩١ .

محمود :ومع ذلك فإننى أعتقد أن مظهرك يجب أن يكون أكثر ملاءمة للأعمال. دعنا نتحدث عن شئ آخر مما لدى فى قائمة الأشياء التى أرغب فى أن أرى بها بعض التحسينات. فالمراجعة الروتينية لحساب نفقاتك تعطى صورة اعتقد أنها غير ملائمة. فقد تقاضيت نفقة عشاء لعميل و احد مساء الخميس لثلاثة أسابيع متتالية. ومع ذلك فإن تذكرة الطائرة التى تلقيناها توضح أنك عدت للمنزل فى الثالثة بعد الظهر. وهذا النوع من السلوك غير مهنى. كيف تفسر ما تقاضيته عن وجبات العشاء الوهمية هذه؟

عبد الله : إن تذكرة الطائرة قد تقول الثالثة مساء ولكن مع طقسنا غيرالمتوقع، فإن الرحلة يمكن أ تتأخر تماماً. ولو أنى تناولت غذائى فى المطار، وبعد ذلك لم تعط زوجتى اعتباراً لمخاطرة إعدادا الغذاء لى ثم تلقى به فى الفاق. والطعام مكلف جداً بطبيعة الحال.

محمود: ولكن كيف تتناول عشائك فى الثالثة بعد الظهر فى المطار؟

عبد الله :أنا أعتبر أن أى وجبة بعد الواحدة بعد الظهر تعد عشاء.

محمود : حسناً للآن. وأريد أن أعلق على تقاريرك للعملاء، فهى أقل عناية كثيرة جداً عما يجب أن تكون. أنا أعرف أن لديك القدرة على العمل شديد الدقة. لقد رأيت مذكرة قمت بإعدادها للنشر كانت مهنية من المستوى الأول، ومع ذلك فقد أخطأت فى أحد التقارير فى تهجئة اسم شركة العميل. إن ذلك شئ فظيع.

عبد الله : إن السكرتير الجيد سيقوم باكتشاف هذه الأخطاء بالإضافة لذلك، فلم أدعى أبداً قدرتى على كتابة تقارير كاملة. فقط هناك ساعات كثيرة فى يوم العمل لقضائها فى كتابة التقارير.

محمود: شئ آخر يتطلب تحسيناً سريعاً وهو مظهر مكتبك. إنها فوضى إنك

صاحب اكثر المكاتب سوءاً فى فرعنا. وفى الحقيقة، فأنت صاحب اسوا مكتب رأيته على الاطلاق فى مكاتب الاستثمارات الإدارية. لماذا لا تستطيع ان تكون صاحب مكتب افضل تنظيماً، واحسن مظهراً؟

عبد الله : وما هو الفرق؟ فالعملاء لا يقومون أبداً بزيارتى فى هذا المكتب. إنه مجرد مكان للعمل . وارتباطاً بذلك يا سيد محمود ، فهل تصنع لى معروفاً؟

محمود : ما هو ؟

عبد الله : إرحل عن ظهرى

أسئلة:

(١) ماهى أخطاء (الاتصال) التى وقع فيها محمود؟

(٢) هل كان محمود «مستمعاً فعالاً»؟

(٣) كيف يمكنك وصف ردود أفعال عبد الله ؟

(٤) لو كنت محمود ، كيف كنت ستقوم بتناول هذا الموقف؟

تمرين
قراءة الناس

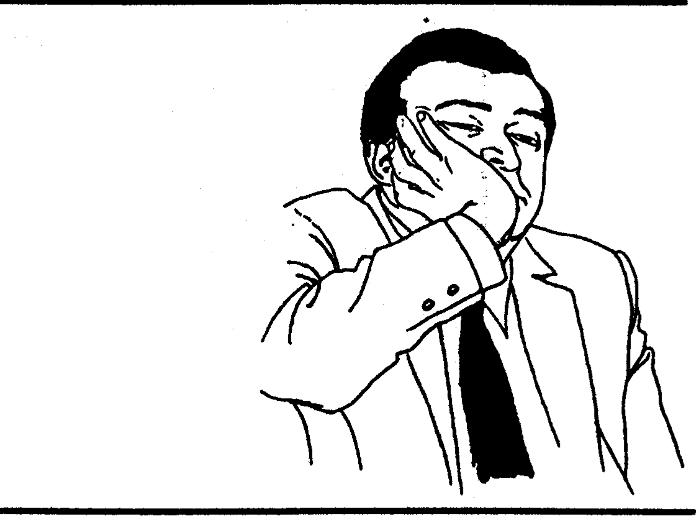
عزيزى المدير .. تذكر

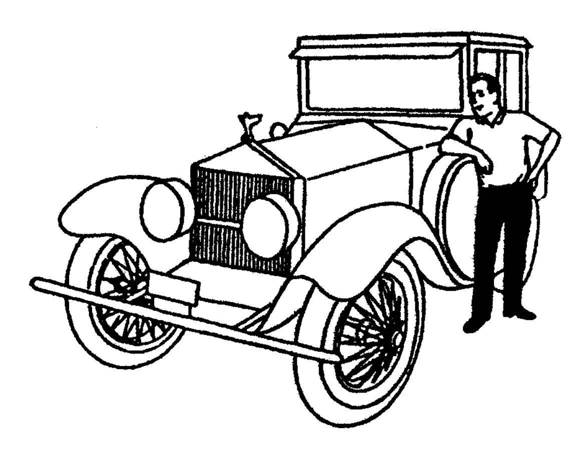
انك تحـصل على العلم من قراءة الكتب .. ولكن أهم مـا يجب أن تتـعلمـه تحصل عليه فقط من قراءة الناس حولك ودراسة طبائعهم المختلفة .

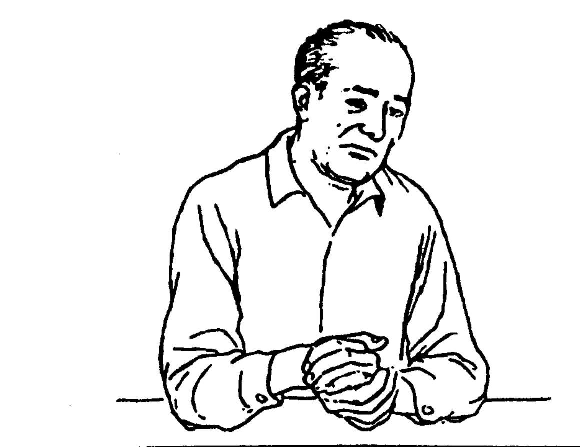
والآن حاول معنا قراءة الأفراد من خلال مجموعة الصور التالية :











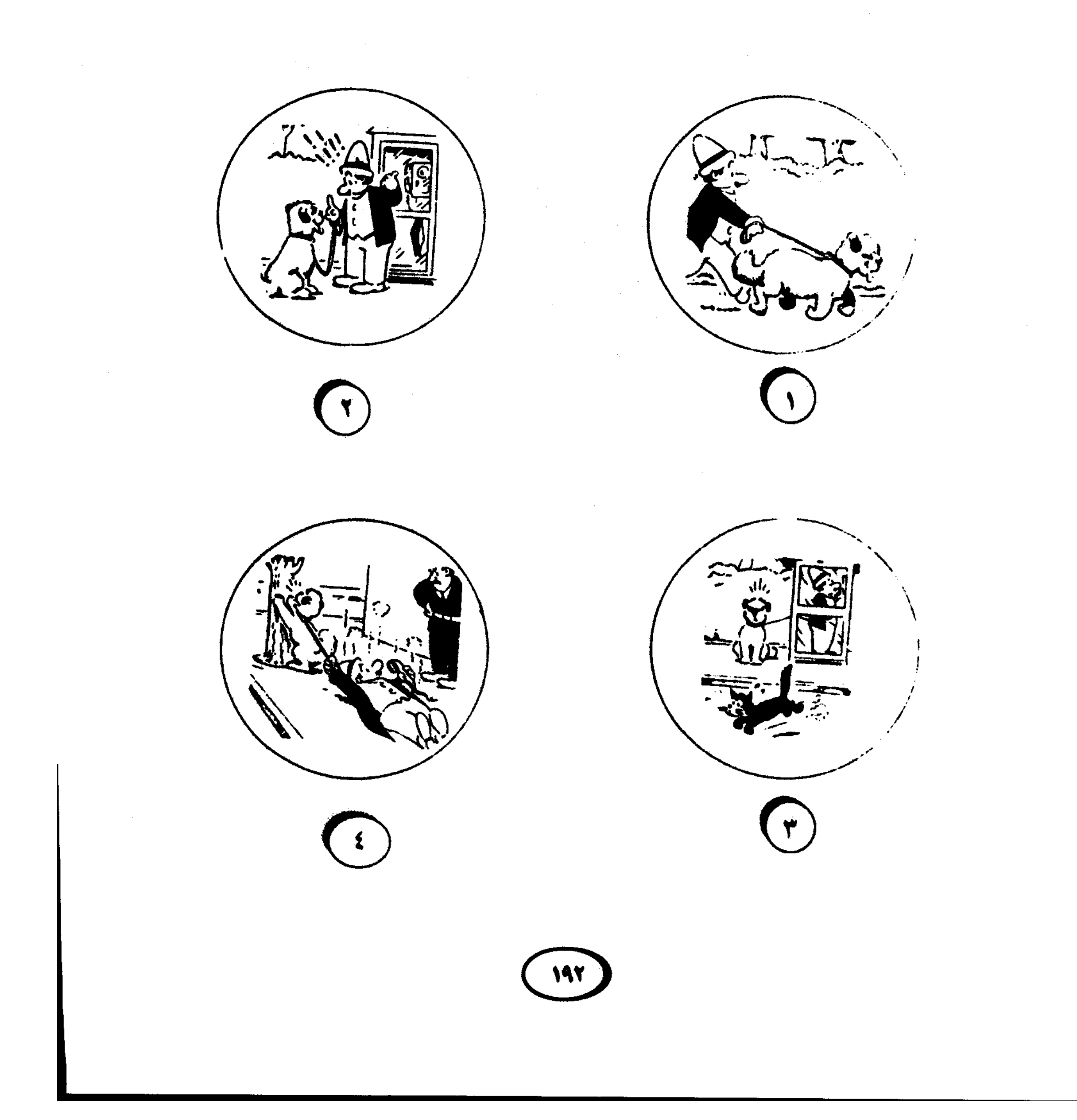




تمرين

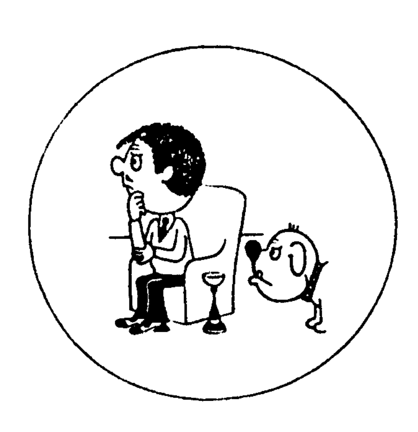
الاتصال غير اللفظى

للإتصال الغير اللفظى أهمية عظمى فى احداث التفاعل بين الأفراد لذا نعرض عليك فيما يلى مجموعة من الصور.. وتأمل فى تحديد مضمون كل منها

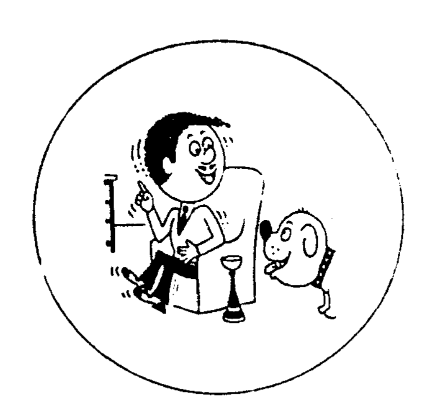


اختبار

اسأل وخمن



١

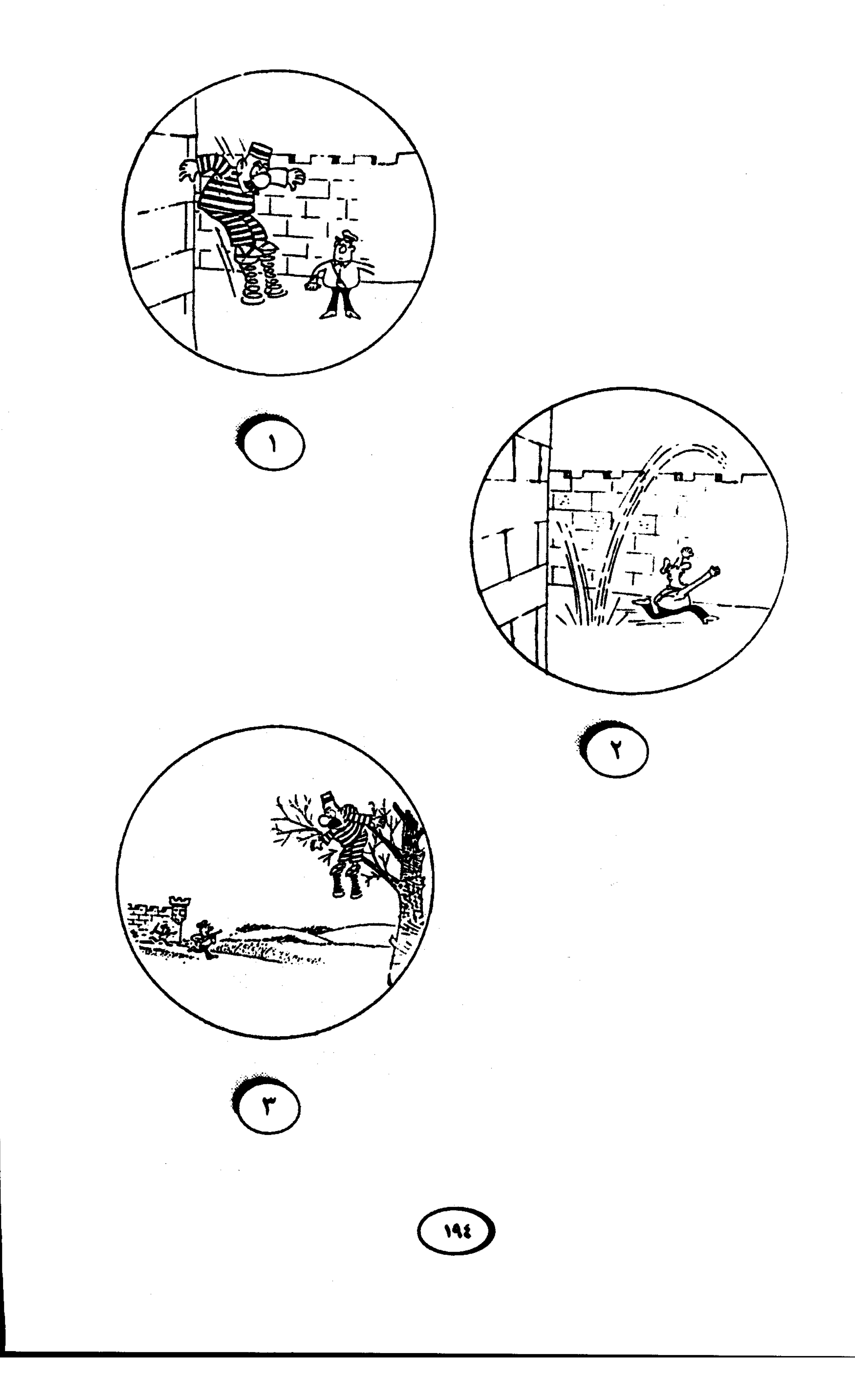


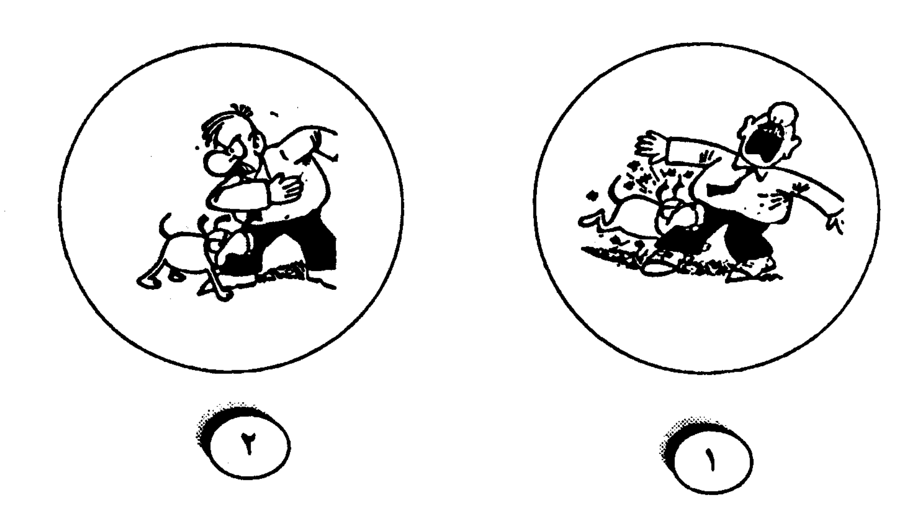


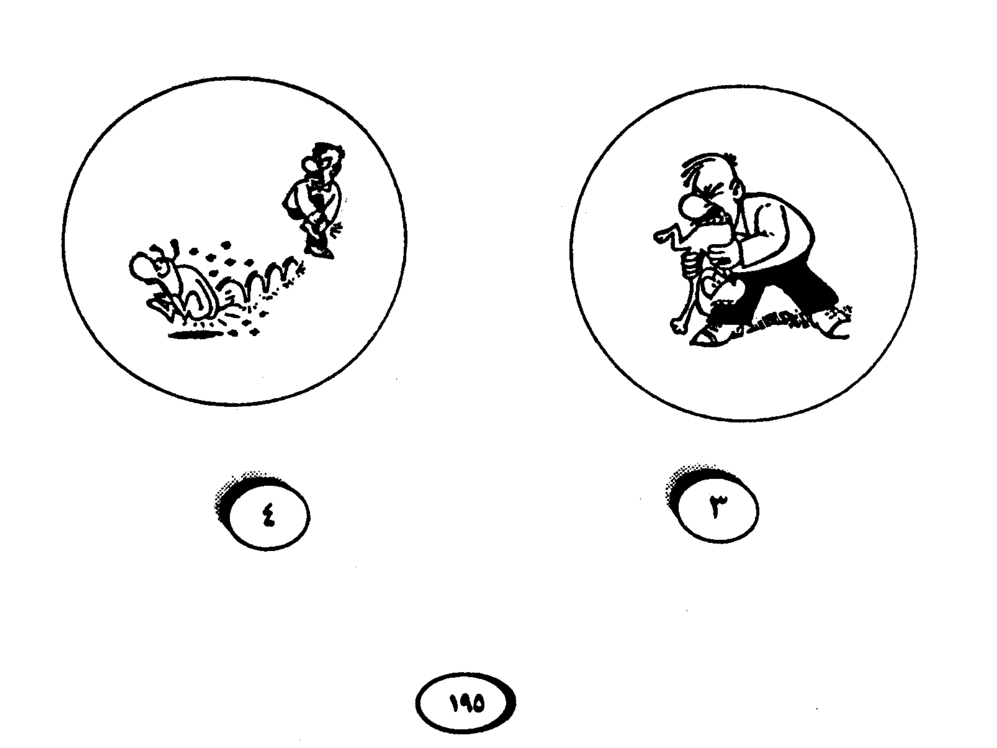
٢

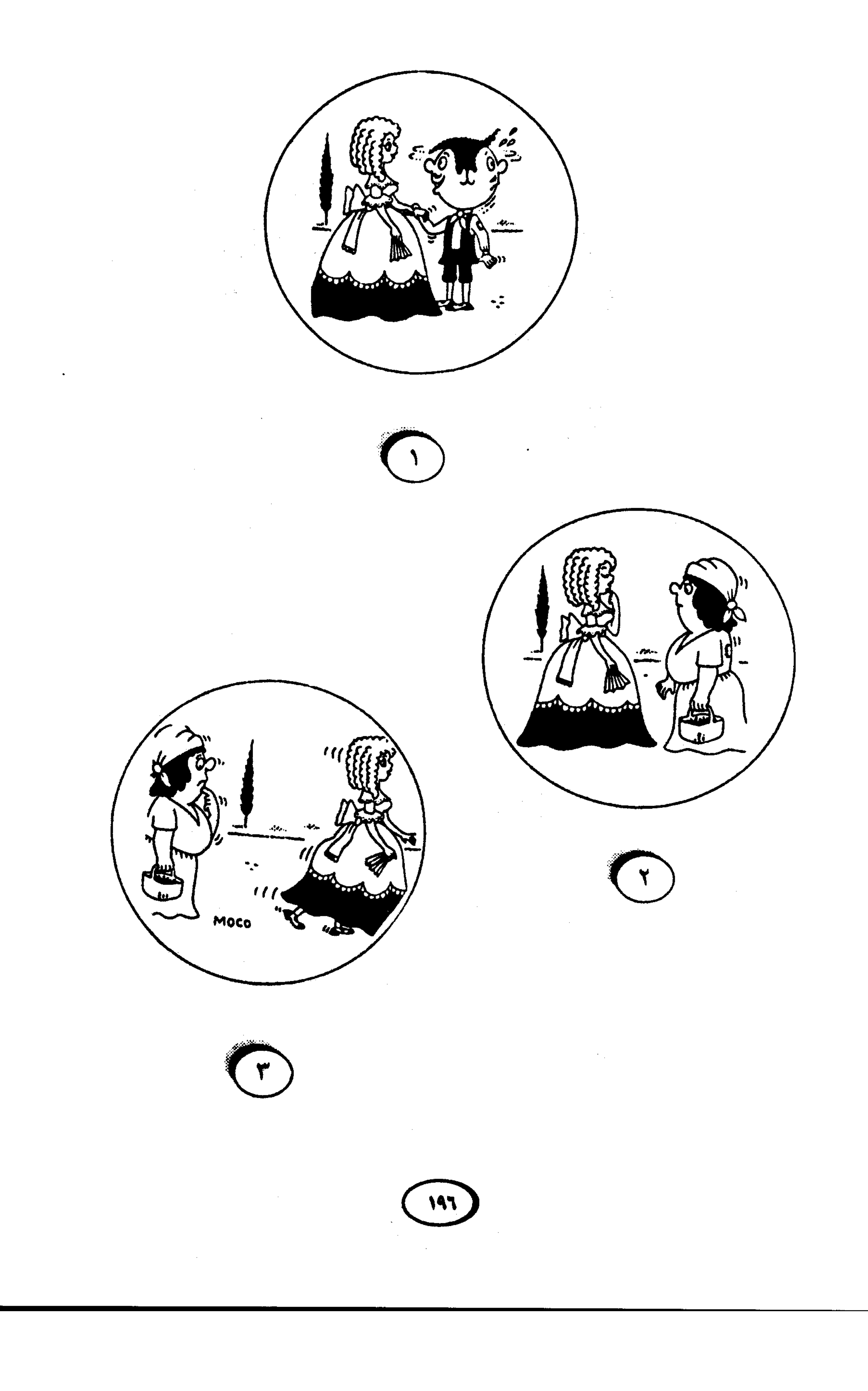


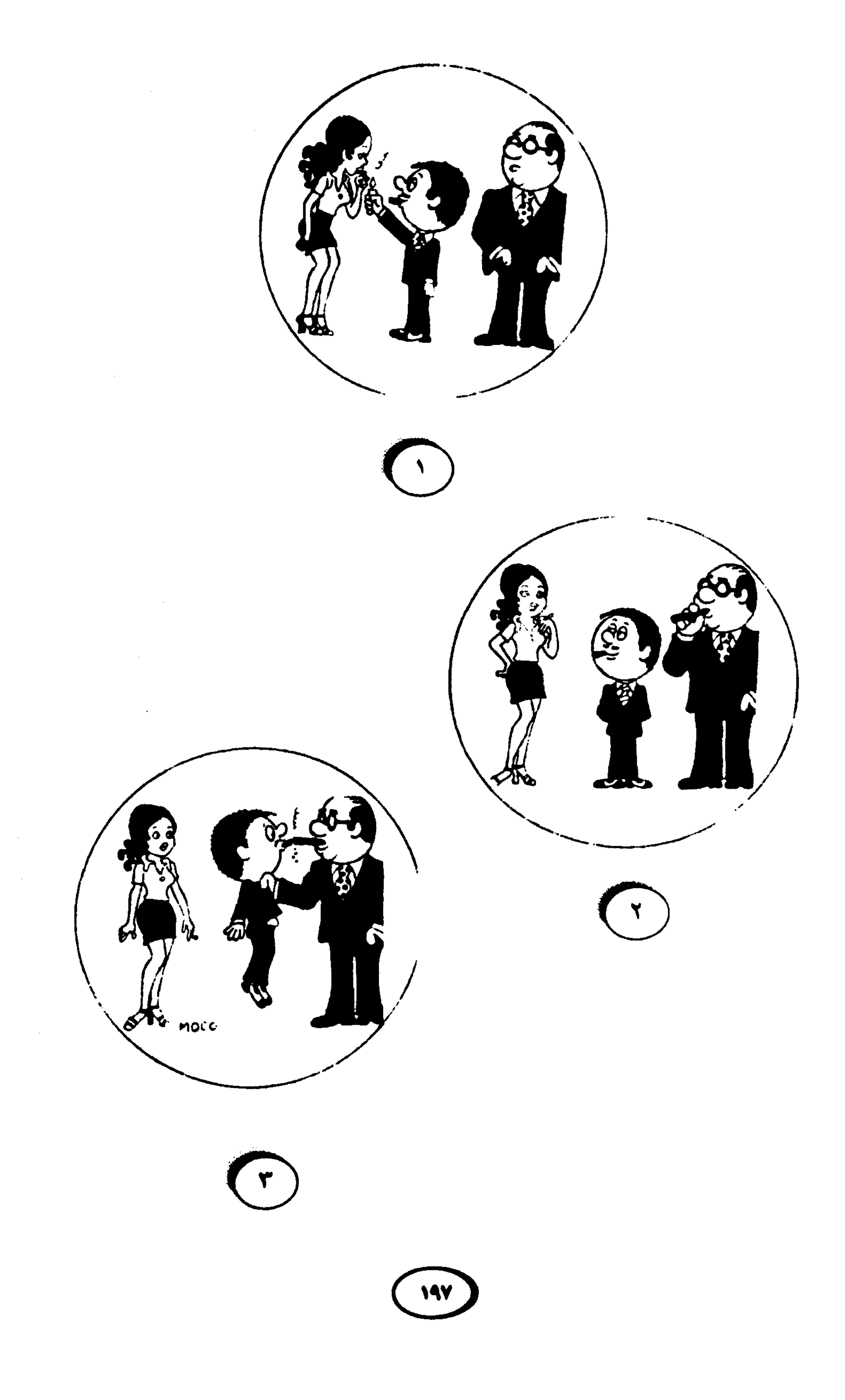
٣

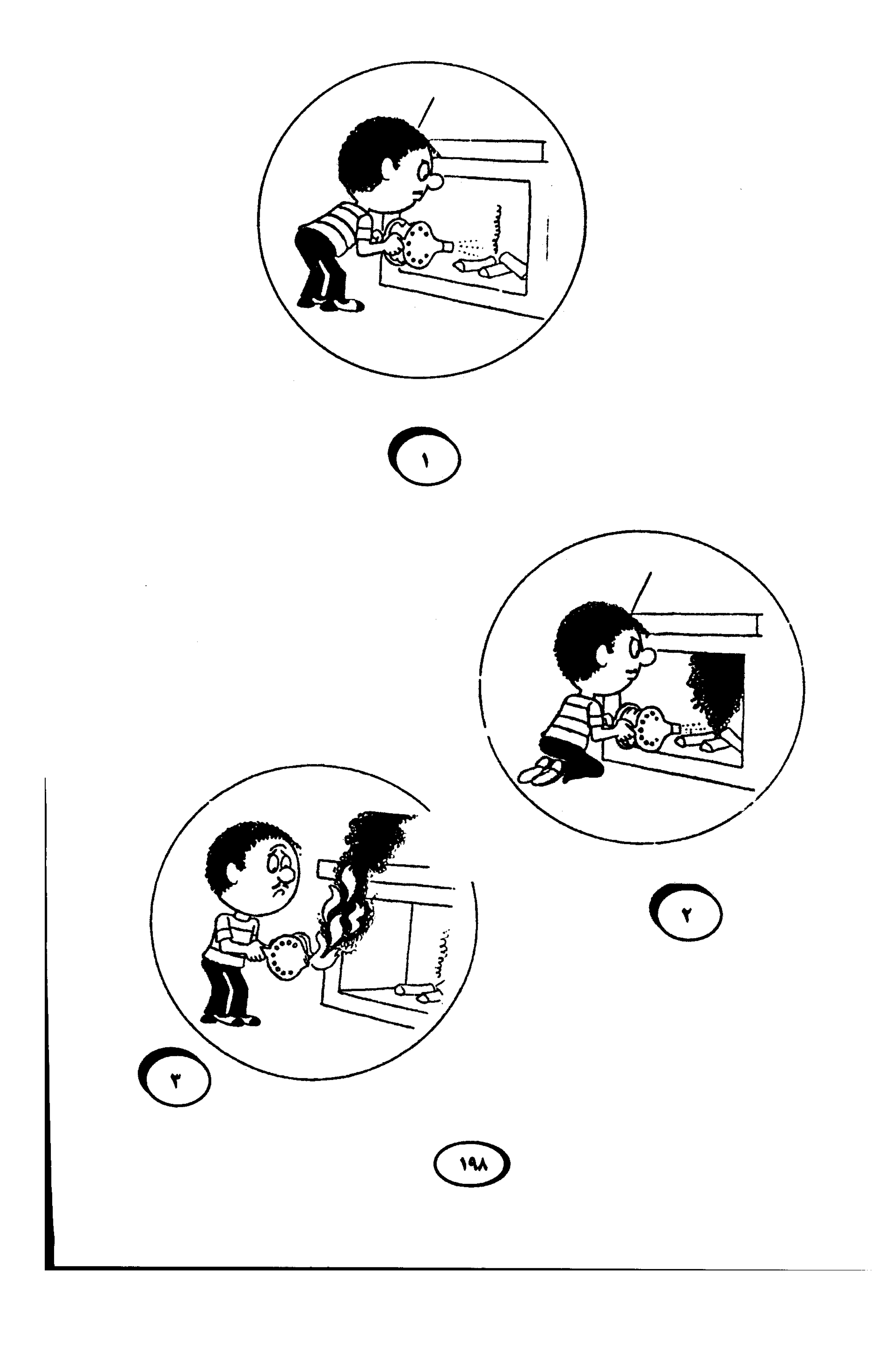

١
٢
٣

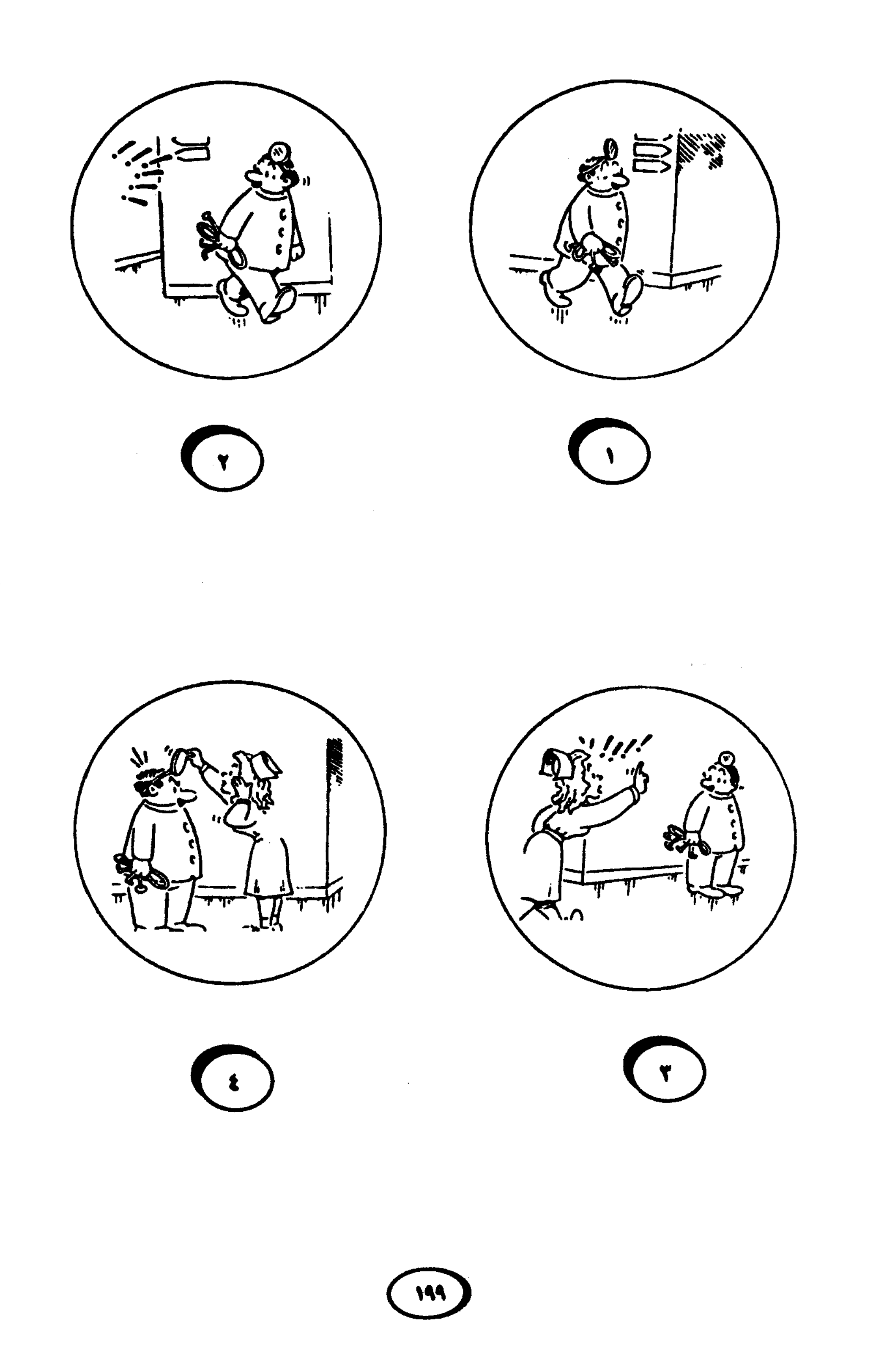

١
٢

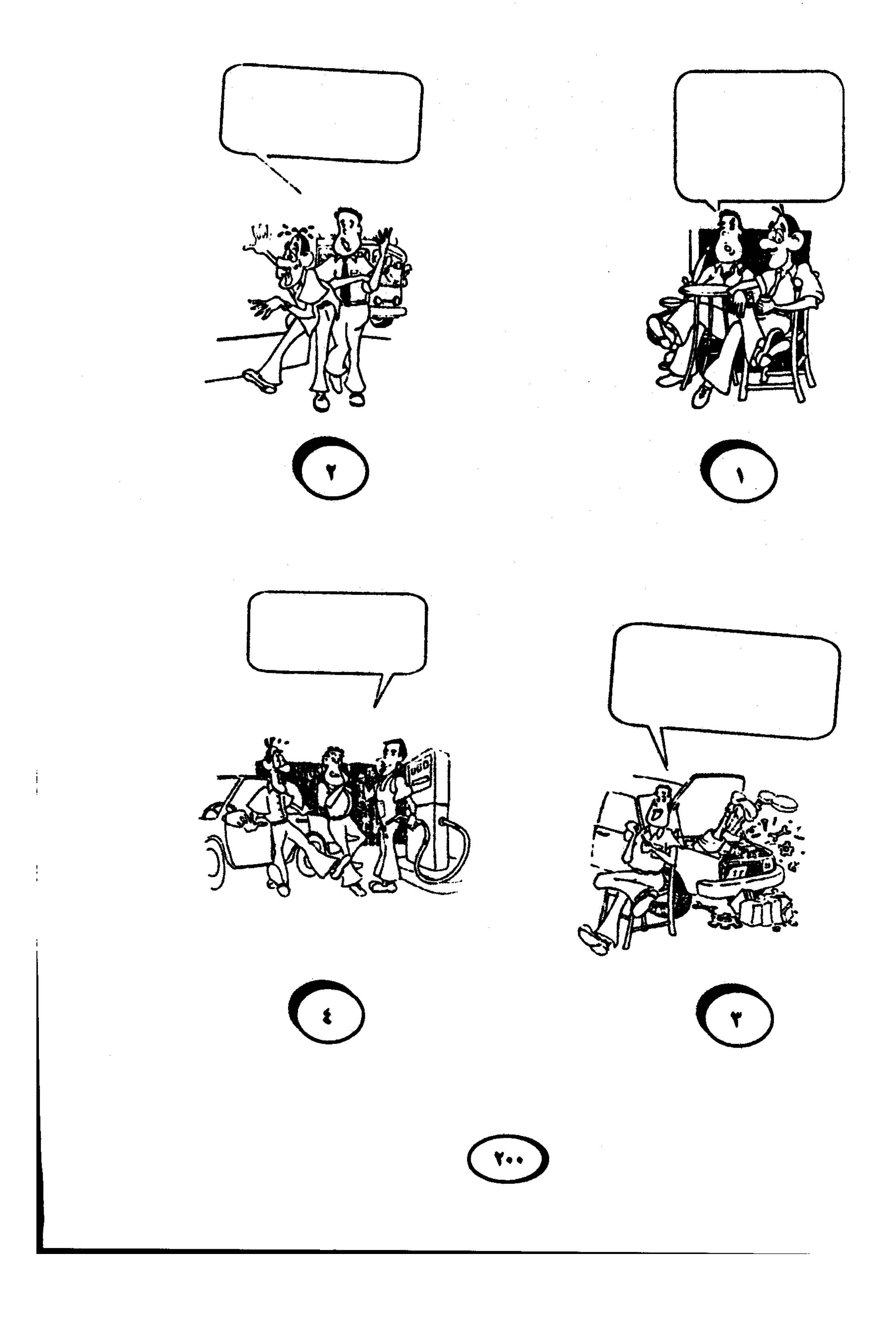

٣
٤

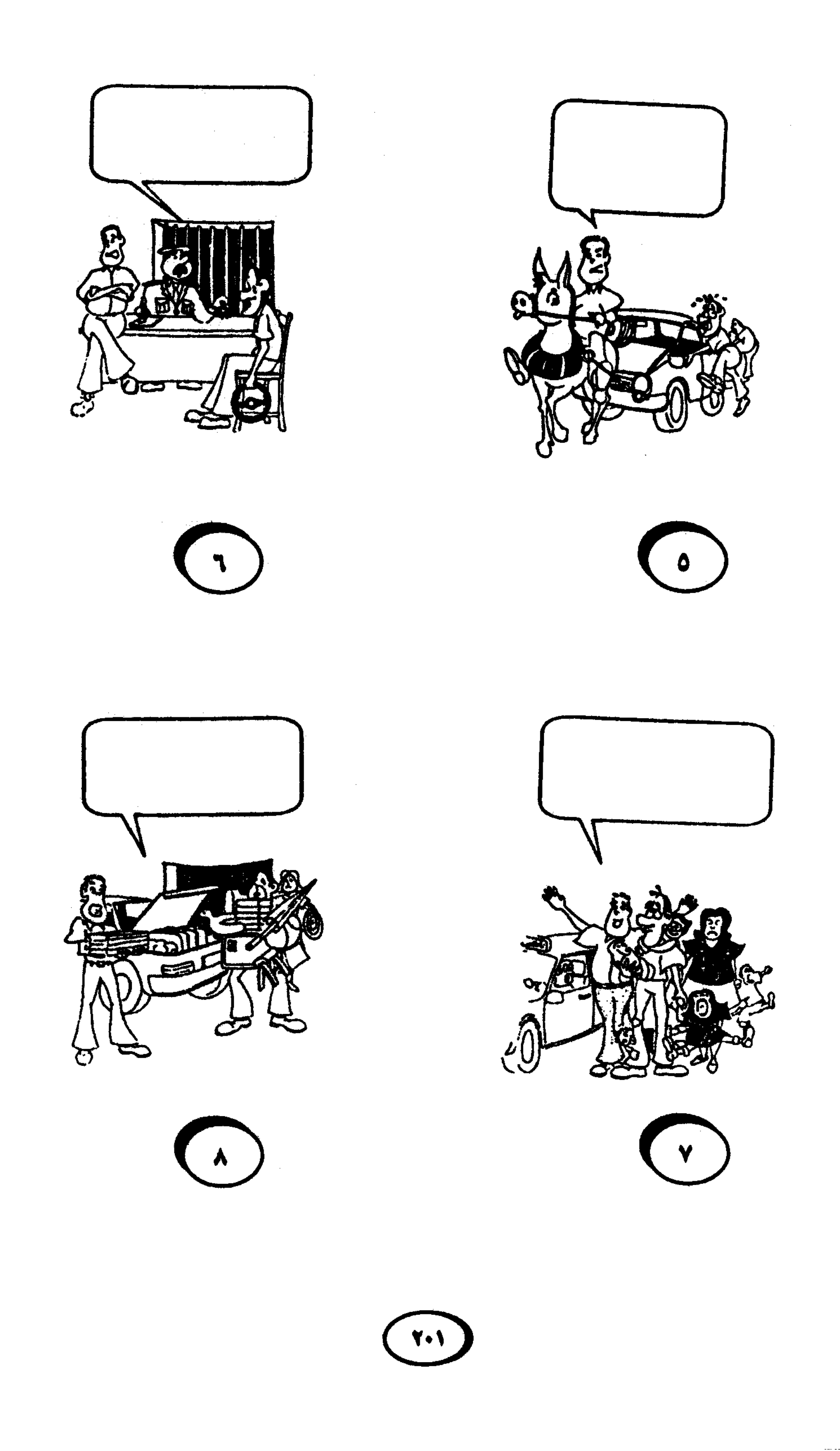

١
٢
MOCO
٣

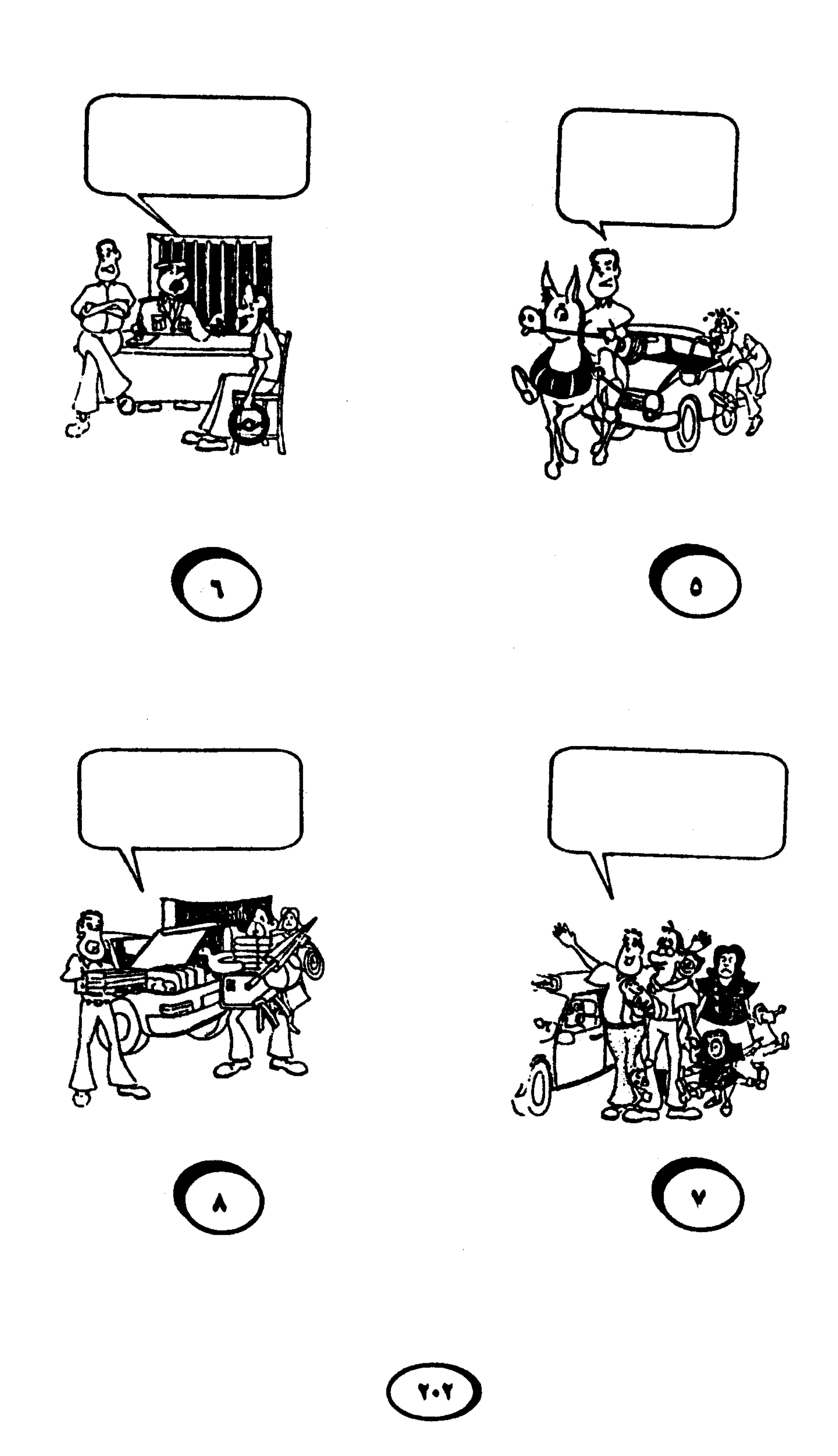

١
٢
٣


١
٢
٣


١
٢
٣
٤


١
٢
٣
٤


٥
٦
٧
٨


٥
٦
٧
٨

موقف إدارى[1]
شركة الاتصالات

انشأت شركة الاتصالات المتحدة سنة ١٩٩٥ لتعمل فى مجال تقديم الخدماتالهاتفية. وقد استحدثت الشركة ١٢مدير فى المحافظات المختلفة تتبع كل اربعة منها لإدارة إقليمية (الشمال،الوسط،الجنوب) تشرف عليها الإدرة المركزية فى القاهرة. وقد تبنت الإدارة العامة سياسة تقوم على ضرورة اتخاذ مختلف القرارات التى تتعلق بإيصال وتسعير الخدمات الهاتفية وطرق التسويق على مستوى الإدرة المركزية فى عمان. ورغبة من الإدراة العامة فى ضبط الأمور فقد اعتمدت الاتصالات الرسمية العمودية أسلوباً وحيداً فى العمل. حيث لابد لأية معاملة حصول على هاتف من أن تصل إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرار المناسب بشأنها وتقرير وقت إيصال الخدمة الهاتفية. إذ لابد أن يقدم الطلب للمديرية ثم يحول للإدارة الإقليمية وصولاً للإدارة العامة، ومن ثم يصل الجواب بنفس الطريق للمديرية. إذ كان النمط المتبع أن الاتصالات بين مديرى المديريات فى المحافظات امر مشوش ولابد أن تتم الاتصالات الضرورية من خلال الإدارة العامة أولاً وبعد مرور سنة على هذا الوضع تبين أن الشركة لم تنجح فى منافسة مؤسسة الاتصالات الحكومية.

الأسئلة:

- *ماهى المشكلة الحقيقية التى تعكسها طبيعة العلاقات بين المديريات والإدارة العامة للشركة؟*
- *ما هى المبررات لاتباع الأسلوب المركزى فى الاتصالات؟*
- *ما هى نتائج هذا الأسلوب فى الاتصالات على مستوى العاملين والمديرين والإدارة المركزية*
- **ما هو الأسلوب الأنسب لعملية الاتصال فى رايك ولماذا ؟**

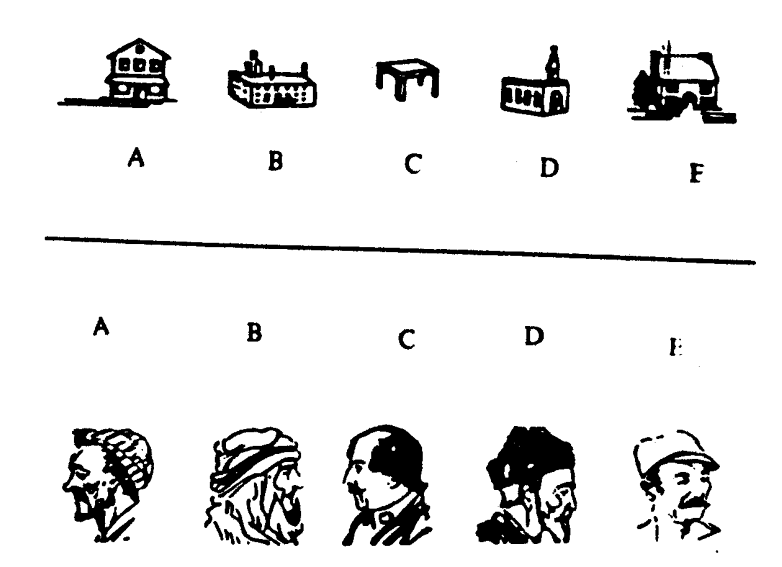
---

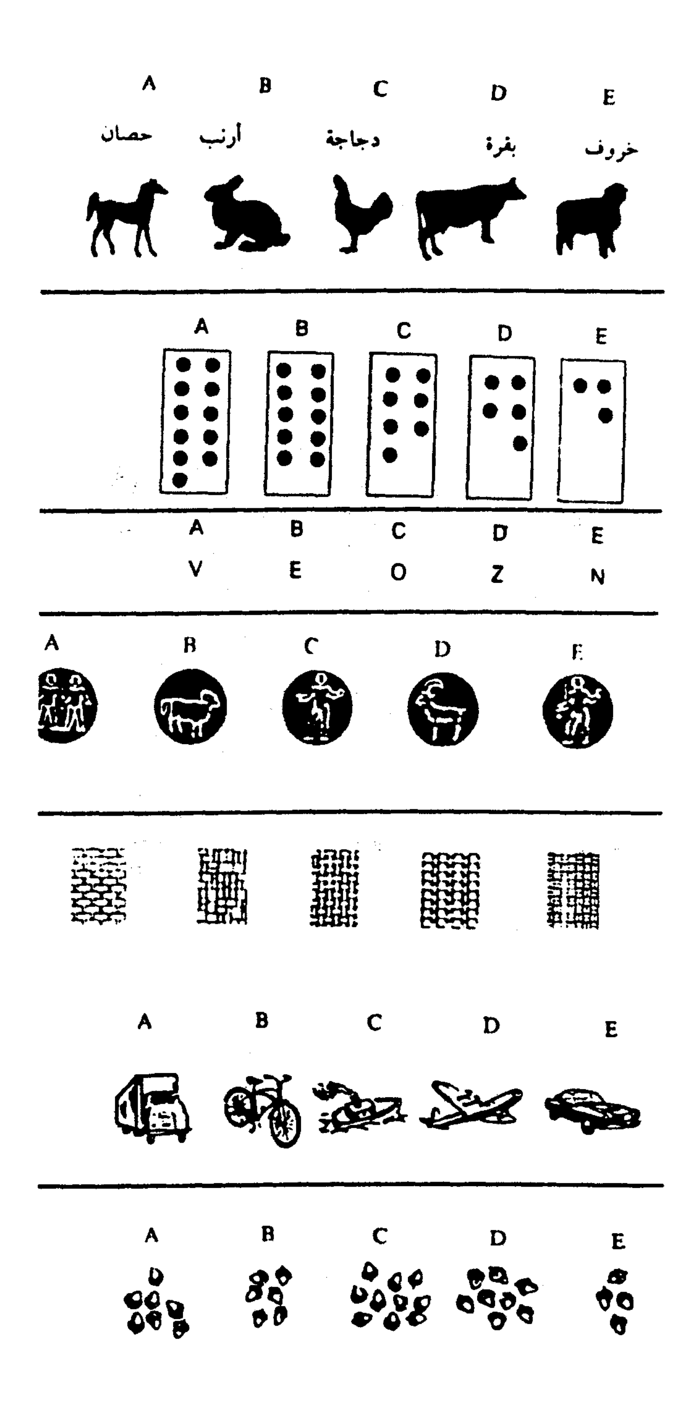
(١) د محمد قاسم القريونى - مبادئ الإدارة - دار وائل للنشر - عمان ٢٠٠١ .

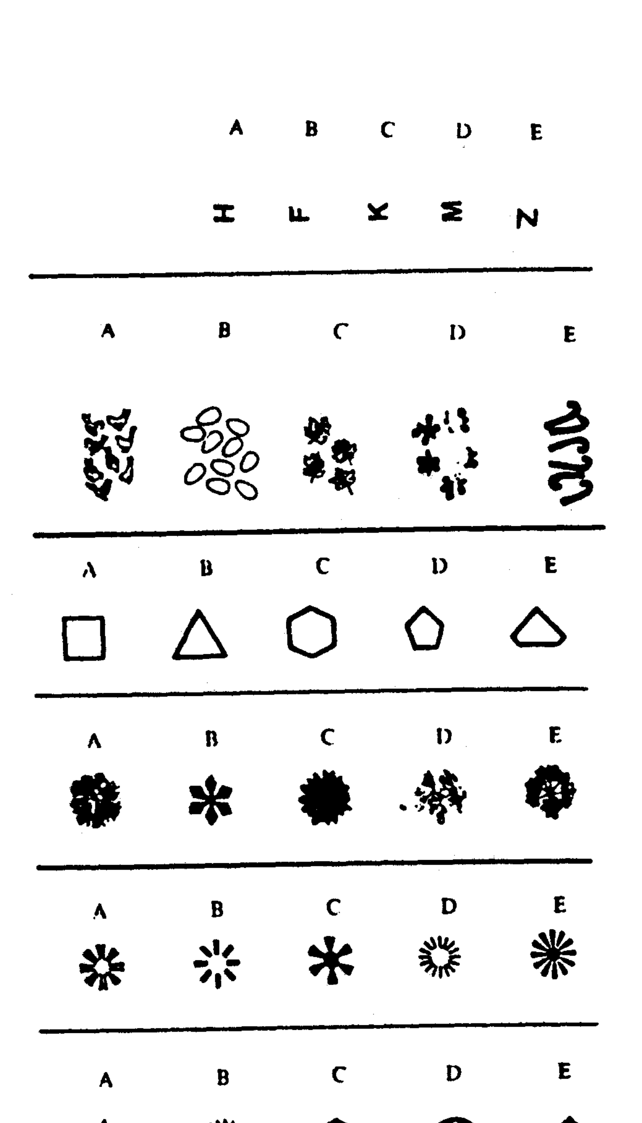
اختبار
قوة ملاحظة الأشكال

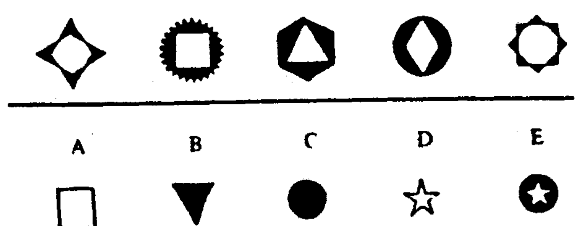
الاختبار الأول

يقيس هذا الاختبار قوة ملاحظة الأشكال والتمييز والمفارقة ونواحى التفكير المتقارب والمتباعد.. ما عليك الأن إلا ان تضع علامة (√) امام الشكل المختلف فى اقل من خمس دقائق..




A B C D E
حصان أرنب دجاجة بقرة خروف
A B C D E
A B C D E
V E O Z N
A B C D E
A B C D E
A B C D E


A B C D E
A B C D E
A B C D E
A B C D E
A B C D E
A B C D E


A B C D E

(ب) الاتصال التنظيمى

وهو ذلك الاتصال الذى يتم فى المنظمات وبين بعضها البعض فبحسب تصورات كل من ريدينغ Redding وسانبورن Sanborn [1] يعد الاتصال التنظيمى بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد . اما كاتز Katz وكاهن Kahn [2] فإنهما يعتبران أن الاتصال التنظيمى لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادلها وترحيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم اى انه يمكننا القول بأن :-

١- الاتصال التنظيمى يحدث فى نطاق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.

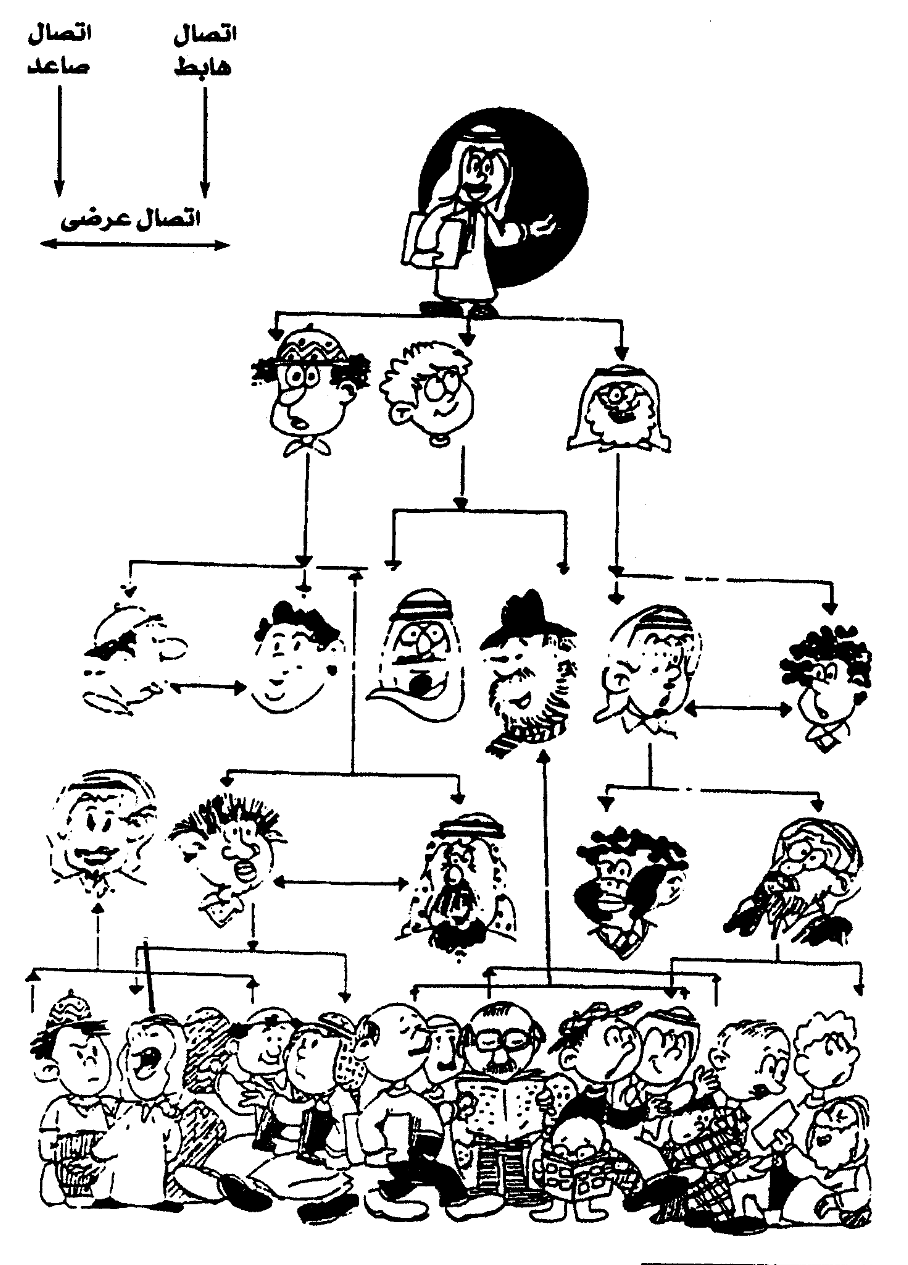
٢- الاتصال التنظيمى يتعلق بالوسائل وتدفقها وأهدافها واتجاهاتها ومشاعر الافراد وعلاقاتهم داخل التنظيم.

هذا ويوضح الشكل التالى هذا المفهوم.

(1) W. Redding and G. Sanborn Business and industrial Communication New York: Harper , Row 1964 P. 11

(2) O. Katz, and R. Kahn. The Social Pysychology of Organization New York: Johnwiley Sons 1966 P. 25.

الاتصـال التنظيمـي [1]



(١) د. عبد الله الطويرقي . علم الاتصال المعاصر مرجع سبق ذكره ص ٢١٦ .

هذا ويلاحظ أن أشكال الاتصالات داخل المنظمات يمكن أن تتخذ الأسلوبين التاليين:

١ - الاتصال الشخصي: وهو يتمثل هنا في مجموعة من المقابلات من أهمها[1]:-

أ- مقابلة التوظيف: وهى التى تهدف إلى ملء الوظائف الشاغرة .

ب- مقابلة المعلومات: وهى التى تهدف إلى الحصول على معلومات من مستجوب حول مسألة معينة.

جـ- المقابلة الاستشارية: وتهدف إلى مد الفرد بمعرفة أبعاد المشكلة لاكتشاف حلها والتعامل معها.

د- مقابلة التقييم وتهدف إلى تقييم أداء الفرد لعمله.

هـ المقابلة التأديبية وتهدف إلى تصحيح موقف أو سلوك الموظف.

جـ- المقابلة الاقناعية وتهدف إلى تغير سلوك أو قيم أو مواقف الشخص الذى تجرى المقابلة معه.

ز- مقابلة ترك العمل وتهدف إلى الحيلولة إلى منع الفرد من ترك العمل ولا سيما إذا كان ذا كفاءة وتركه للعمل يسبب خسارة للمنظمة.

(1) John Baird, Jr. the Dynamic of Organizationa: Communications (New York) Harper Row, 1977, P.p 132 - 157 .

٢ - الاتصال بين الجماعة، حيث يحقق هذا الاتصال مجموعة من الوظائف من أهمها[1]:-

أ- وظائف تتعلق بمهام العمل ومن أمثلتها

- اجتماعات صنع القرارات
- اجتماعات الاقسام
- المؤتمرات
- اجتماعات المديرين التنفيذين
- اجتماعات المؤسسين والمساهمين
- اجتماعات تقديم المعلومات لأفراد المنظمة.

ب- وظائف إجتماعية ومن أمثلتها

- حفلات التكريم
- الرحلات
- الاجتماع أثناء الطعام والشراب
- الاجتماعات غير الرسمية.

---

(١) د. صالح خليل أبو اصبع - العلاقات العامة والاتصال الانسانى - مرجع سبق ذكره - ص ٥٧ / ٥٨.

أهمية الاتصالات التنظيمية

ترجع أهمية الاتصالات التنظيمية لمساهمتها فى تحقيق المهام التالية:-

(١) تكامل الأهداف مع مختلف المستويات الإدارية.

(٢) لإنجاز الخطط فى مواعيدها.

(٣) لتنظيم الموارد البشرية.

(٤) لاختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم.

(٥) لحسن قيادة الأفراد وتوجيههم والتعرف على احتياجاتهم ودوافعهم.

(٦) لتحقيق الرقابة على الأداء وتصحيح الانحرافات.

قياس مستوى فاعلية الاتصالات التنظيمية:

تقاس فاعلية عملية الاتصال بالمعايير التالية:

(١) كمية المعلومات المتدفقة فى أرجاء المنظمة ومدى جودتها.

(٢) درجة اليسر والسهولة فى تدفق تلك المعلومات دون عوائق مادية أو إنسانية.

(٣) درجة التأثر على متلقى الرسالة.

(٤) مدى القدرة على نقل المعنى الذى أراده المرسل.

(٥) مدى القدرة على إشباع حاجة المستقبل للمعلومات.

عوائق الاتصالات التنظيمية

من المشاهد أن نظم الاتصال القائمة فى كثير من المنظمات لا تكفل تدفق البيانات المطلوبة على النطاق المطلوب وبأقصى سرعة ويرجع ذلك إلى :

(١) أن وسائل الاتصال إما ناقصة أو غير كاملة الكفاية.

(٢) أن عوائق تنظيمية أو نفسية أو اجتماعية تعطل عملية الاتصال.

والإدارة بوصفها الجهة المسئولة عن اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات فهى مسئولة بالتالى عن اكتشاف نواحى النقص فى وسائل الاتصال والعوائق المختلفة التى تعطل عملية نقل البيانات..

وفيما يلى مجموعة من العوائق التى تعرقل الاتصالات فى المنظمات:

١- عوائق تتعلق بالرؤساء.

(١) اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وأدوات الاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال وغرضه.

(٢) النظر إلى عملية الاتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بصميم عمل الإدارة.

(٣) التحيز من قبل بعض الرئاسات إلى وسائل اتصال دون غيرها.

(٤) اهتمام غالبية الرؤساء بالاتصالات دون أن يعطوا الوقت الكافى للإصغاء على الرغم من أن المشكلة قد تكون مشكلة نقص التفاهم لا نقص البيانات.

(٥) تصور بعض الرؤساء أن عملية الاتصال قاصرة على إصدار التعليمات

والتوجيهات دون الالتفات إلى ضرورة ان تكون الاتصالات ذات اتجاهين اخذ ورد لتحقيق التفاهم بينهم وبين مرؤوسيهم.

(٦) إغفال العديد من الرئاسات أهمية العنصر الإنسانى فى الاتصالات.

(٧) تقليل معظم الرئاسات من مشكلة الاتصالات والنظر إليها على انها عملية مبسطة وليست معقدة.. وذلك على الرغم من أهميتها وارتباطها بصميم عمليات الإدارة حتى انه يمكن القول بأن الاتصالات الفعالة تمثل قلب الإدارة النابض.

٢- عوائق تنظيمية

(١) غموض الأدوار وعدم تحديد المسئوليات والسلطات.

(٢) عدم القدرة على تحديد الجهات التى يتواجد بها المعلومات المطلوبة.

(٣) درجة الصراحة والثقة التى توفرها الإدارة فى تبادل المعلومات وتفسيرها.

(٤) قصور وسائل الاتصال المتاحة.

(٥) تعدد المستويات الإدارية التى تمر بها البيانات مع احتمال تحريفها.

(٦) التنقية المتعمدة للبيانات نتيجة اختلاف المستويات التنظيمية التى تمر بها تلك البيانات.

(٧) درجة وحجم التنسيق بين الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة.

(٨) درجة تعقيد شبكة الاتصالات الإدارية.

(٩) مدى تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة.

٢- عوائق شخصية

(١) الثبات الإدراكى:

وهو ميل معتقدات ومدركات الفرد إلى الثبات رغم ما يستجد عليه من خبرات أو معلومات مغايرة لتلك المعتقدات.

(٢) الانتقاء الإداركى:

وهو ميل الفرد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التى تعطى له وليس كل المعلومات.

(٣) تنميط الأفراد:

وهو ميل بعض الأفراد إلى تصنيف وتقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية و السلوكية وفقا لانتماءات الجنس والسن أو المهنة أو الديانة..

(٤) تعميم الصفات:

وهى ميل بعض الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التى يتصف بها الفرد إلى الصفات الأخرى.

(٥) الإسقاط الإدراكى:

وهو ميل بعض الأفراد إلى تقييم ما يقوم به الأخرون من سلوك من خلال تقديرهم لذواتهم.

(٦) تفاوت المراكز الاجتماعية:

فالأفراد ذوى المكانة الاجتماعية الأدنى يتحرجون من إرسال معلومات تتضمن نقداً لذوى المراكز الاجتماعية الأعلى.. كما أنهم يميلون إلى توجيه اتصالاتهم إليهم بغرض كسب اهتماماتهم وتقديرهم.

٤- عوائق تكنولوجية:

وهى تتمثل فى درجة استغلال الإدارة للطرق الحديثة فى معالجة المعلومات ومدى تدريب العاملين على استخدامها.

العادات الخاطئة في عملية الاتصالات

عند التحدث إلي الآخرين
عند توصيل المعلومات للمرؤوسين

- عدم أحداث الحوار والمناقشة
- عدم التعرف علي وجهة نظرهم
- عدم التأكد من أن ما نعنيه يدركه المرؤوسين

عند توصيل المعلومات للمرؤوسين

- نتجنب الحوار والمناقشة
- نحجب الأفكار والأراء عنهم.

لا نحاول التعرف علي وجهة نظر الآخرين فيما تقوله أو تنقله

لا نحاول اكتساب ثقة الآخرين.

عند الاستماع والإنصات إلى الآخرين

- لا نعطي لعملية الاستماع والإنصات أية أهمية
- نستمع للرئيس أكثر من المرؤوسين.
- نجامل في عملية الاستماع إلي الرئيس
- لا نحاول رؤية الأشياء من خلال وجهة نظر الآخرين.
- نتجنب الحوار والمناقشة حول ما نسمعه من الآخرين.
- التشكيك وعدم الثقة فيما يقوله الآخرين.
- لا نحاول اكتساب ثقة الآخرين.

عند المناقشة فى الاجتماعات

- الرغبة الجامحة فى المقاطعة والخروج عن موضوع المناقشة
- لا نحاول التعرف على وجهة نظر الآخرين وإدراكها
- الرغبة الجامحة فى السيطرة على رأى وفكر الآخرين.
- الرغبة الجامحة فى التقليل من شأن ورأى وفكر الآخرين
- ايهام الآخرين بأننا خبراء فى كل الأمور
- لا نحاول اكتساب ثقة الآخرين

العوامل البيئية المسيطرة



الاتصال الاقناعى

نحن نقصد بالاقناع هنا محاولة واعية للتأثير فى تفكير الآخرين وسلوكياتهم من خلال استخدام إغراءات شخصية ومنطقية ونفسية.

ومن التعريف السابق يمكن القول بأن المرتكزات التالية تمثل الدعائم الأساسية لعملية الاقناع.

١- أنه كلما كان القائم بالاقناع واعيا بالتفاصيل الصغيرة والكبيرة التى تتضمنها محاولته يكون الاقناع أكثر فاعلية وأكثر نجاحاً فى تحقيق أهدافه.

٢- ان مقياس نجاح الرسالة الاقناعية يتوقف على درجة تأثيرها فى مجال الممارسة حيث أن الهدف النهائى للإقناع هو إحداث ما يعرف بإعادة التشكيل للممارسات لتتفق وأهداف القائم بالإقناع.

٣- تستخدم الوسائل الاقناعية العديد من وسائل الإغراء لتحقيق الأثر المطلوب ومن أهم هذه الوسائل ما يلى :

أ- الإغراءات الشخصية:

وهى التى تتمثل فى شخصية القائم بالاقناع حيث تشير الدراسات إلى أهمية ارتباط شخصية المتحدث بصفة المصداقية حتى يتسنى له تحقيق أهدافه بفاعلية وذلك يتوقف على عاملين أساسيين هما:-

* الانطباع الذى تكون لدى الجمهور تجاه القائم بالإقناع قبل عملية الاتصال.

- درجة تغيير إدراك الجمهور للقائم بعملية الإقناع خلال عملية الاتصال أو بعدها.
- وبصفة عامة فإن القائم بعملية الاقناع يحاول إظهار ثلاث سمات رئيسية ذات صلة بالجوانب والمميزات الشخصية التى يتمتع بها وهى الكفاءة والاقتدار. - الاستقامة والنزاهة - والوئام وحسن النية تجاه المتلقى.

ب- الإغراءات المنطقية:

وهنا تشير إلى أن الانسان يستخدم الإغراءات المنطقية التى تقوم على إبراز الحجج والأدلة والبراهين والأرقام لإقناع أطراف أخرى بما يعتقد هو نفسه وعند الحديث عن تلك الإغراءات المنطقية ودورها فى عمليات الإقناع يجب النظر إلى جوهر هذه الإغراءات والذى يتمثل فى الحوار المدعم بالاثباتات حيث تقوم عملية التحليل على أساس استخلاص نتائج محددة بناء على إثباتات محددة وفى الوقت الذى تظهر فيه علاقة إيجابية بين النتائج التى توصلنا لها والإثباتات التى استندنا إليها فى عملية التحليل تنجح عملية الإقناع.

ج- الإغراءات النفسية:

وهى تلك الإغراءات التى تتوجه إلى الاتجاهات والمواقف والحواجز وتستند إلى الأحاسيس والمشاعر والغرائز.

حيث تعمل تلك الإغراءات على مخاطبة الحاجات الإنسانية وتحريكها فوسائل العلاقات العامة مثلا تعمل على استشارة الرغبة لدى الجمهور لجعلهم يشعرون بالحاجة إلى الطعام والشراب والملبس والشهرة.

قواعد الإقناع:

١- لكى يمكن تحقيق اى تغيير فى اتجاهات فئة أو جماعة ما، فإنه من الضرورى أن تصل فكرة أو اقتراح التغيير إلى هذه الجماعة وتقبلها ، فقبول الرسالة عاملا أساسيا فى عملية الاتصال الاقناعى.

٢- تزداد فرصة احتمال قبول اقتراح وفكرة التغيير إذا كانت تتمشى مع الاحتياجات والرغبات والدوافع الشخصية لأفراد الجماعة. كما تزداد فرصة واحتمال قبول فكرة التغيير كلما كانت منسجمة ومتفقة مع عادات الجماعة وولائها.

٣- وبالمثل فإن احتمال قبول فكرة واقتراح التغيير يكون أكبر كلما كانت النظرة إلى مصدره على أنه جدير بالثقة وتتوافر لديه الخبرة.

٤- ان الاقتراح أو الفكرة التى يتم نقلها عن طريق وسائل اتصال عامة ثم يتم تعزيزها بالاتصال الشخصى تكون لها فرصة قبول اكبر من تلك التى تنتقل بأى من هاتين الوسيلتين منفردة.

٥- بصفة عامة يكون هناك ميل لحدوث التغيير المراد فى الرأى العام عندما يتم التغيير عن النتائج المحتملة بشكل صريح وذلك بدرجة أكبر مما لو ترك للجماعة استخلاص النتائج بنفسها. غير أن هناك استثناء لهذا التعميم.

٦- عندما لا يكون هناك اتفاق مع الجمهور المخاطب، أو عندما يكون هناك احتمال لمعرفة جوانب الموضوع من مصادر أخرى يكون من الأفضل والأكثر فعالية أن يحاط الجمهور بجميع هذه الجوانب.

٧- هناك مواقف تكون فيها المخاطبة العاطفية ذات تأثير أكبر، كما أن هناك مواقف أخرى تكون فيها المخاطبة المبينة على الحقائق أكثر فعالية. ويتوقف ذلك أساساً على طبيعة الموقف ونوع الجمهور.

٨- يعتبر استخدام التهديد او التخويف الشديد اقل تأثيراً - بصفة عامة - من التخويف المعتدل عند الإقناع لإحداث التغيير المراد فى الرأى العام.

٩- من الصعب قياس التغيير فى الرأى العام بعد التعرض مباشرة للرسالة حيث أن ذلك يتطلب مضى فترة زمنية بعد التعرض لوسيلة الاتصال.

مفهوم الاتصال الاقناعى:

بعد أن أوضحنا فيما سبق مفهوم الاقناع فإننا نلفت النظر إلى ضرورة إحداث مزج ما بين الاتصال والإقناع وذلك للوصول إلى ما يعرف بالاتصال الاقناعى والذى يقوم على المرتكزات التالية:

١- الاتصال الاقناعى عملية مركبة من مزيج اتصالى اقناعى يقوم على مبدأ الاستمالة.

٢- يهدف الاتصال الاقناعى إلى إحداث تعديل أو تغيير فى سلوكيات الجمهور المستهدف.

٣- الاتصال الاقناعى هو اتصال هادف ومدروس ومخطط يسعى إلى تحقيق أهداف مرسومة سلفا بناء على دراسات مسبقة.

٤- ينطلق الاتصال الاقناعى فى تحقيق أهدافه من خلال بناء صورة ذهنية ايجابية للمصدر فى عقل المستقبل.

٥- يتطلب الاتصال الاقناعى جهوداً خاصة فيما يتعلق بتحقيق درجة عالية من الفاعلية لتحقيق أهدافه والتى منها:

- ان تكون رسالة مهذبة وقابلة للتصديق
- ان تكن الأفكار التى يطرحها متمشية مع حاجات الجمهور المستهدف

* ان تتم عمليات إغراء الجمهور بأساليب تتفق مع قيمه وافكاره ومعتقداته.

هذا ويصور الشكل التالى نموذج للاتصال الاقناعى يصور مراحل التأثير المختلفة على الجمهور المستهدف.

نموذج الاتصال الاقناعى

المصدر

إعداد الرسالة

الدراسات التحليلية للجمهور

تكوين الحجج الاقناعية

الوسيلة

رسائل الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة

الجمهور

استجابة

تحريك الحوافز

ترميز الرسالة

ويلاحظ أن زيادة فاعلية التأثير تستدعى الالتزام بالمبادئ التالية:

١- مبدأ التعلق بالمصلحة، فالأفراد يميلون إلى تجاهل الفكرة او الرأى أو وجهة النظر ما لم يروا بوضوح كافى انها تتعلق برغباتهم أو مخاوفهم أو آمالهم أو مطامحهم الشخصية ووفقا لذلك فإن الرسالة المنقولة إلى اى فئة او جمهور يجب أن تصاغ فى ضوء وتتمشى مع مصالح هذه الفئة أو الجمهور.

٢- مبدأ الأفعال الحقيقية أو العمل الفعلى. فالأفراد لا يقتنعون بالأقوال أو الأفكار منفصلة عن الأعمال والتصرفات، وبالتالى فإن أى فكرة أو رأى يجب أن يدعمه ويسنده عمل وتصرف حقيقى وإلا انصرف عنه الانسان.

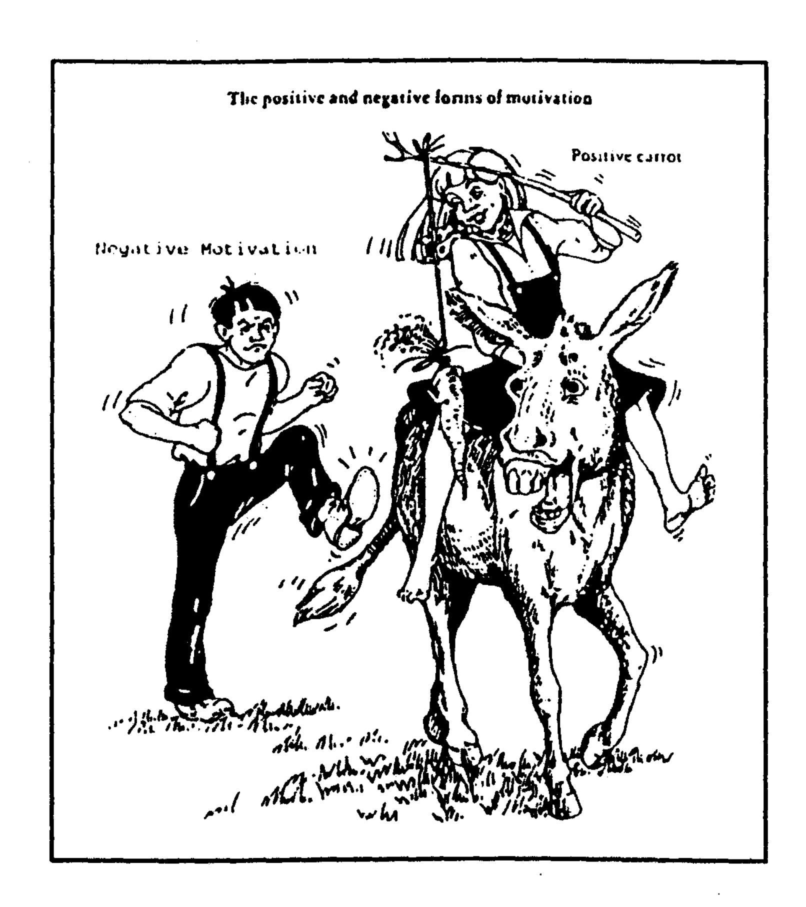
٣- مبدأ الثقة فنحن كأفراد نتقبل فقط افكار من نثق فيهم. ونتيجة لذلك فإننا نعتنق ونتأثر بالأراء ووجهات النظر التى تأتينا من الأفراد أو المنظمات التى تتوافر لدينا درجة كافية من الثقة فيهم.

٤- مبدأ الوضوح، فالموقف يجب أن يكون واضحاً بالنسبة للفئة أو الجمهور المخاطب ولا ينطوى على غموض أو تضارب فما نلاحظه أو نقراه أو نسمعه - وبصفة عامة كل ما يؤثر على انطباعاتنا يجب أن يكون واضحاً وليس موضوع تفسيرات متباينة.

تمرين

الجزرة والعصا

١ - وضح كيف يمكنك استخدام الشكل التالى فى اقناع المستقبل بوجهة نظرك



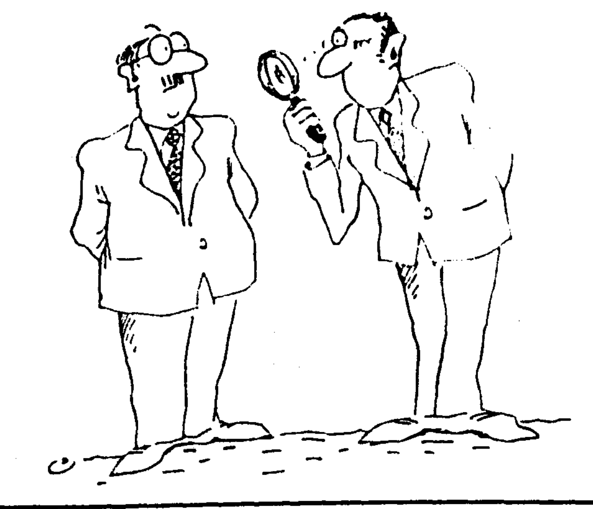
تمرين

اقناع الآخرين(*)

يتطلب الاتصال الاقناعى إستخدام رموز وألفاظ وعبارات وصور ورسوم واضحة وسهلة تعمل على نقل الرسالة بطريقة سليمة لذا نقدم لك فيما يلى مجموعة من الصور التى تساهم فى تسهيل مهمة الاتصال الاقناعى وما عليك إلا أن تقوم بوضع النصيحة المناسبة لكل صورة بما يسهم فى تسهيل عملية الاتصال الاقناعى.

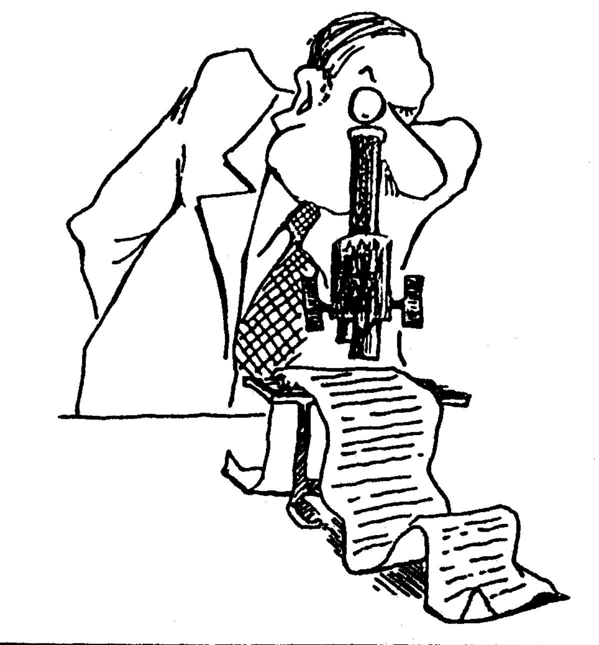


(١) الصور مقتبسة من الشركة العربية للاعلام العلمى - شعاع - برنامج مهارات الاتصال.



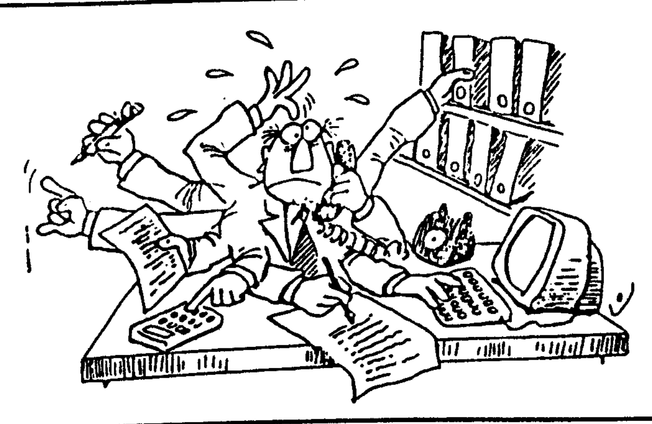

خزينة

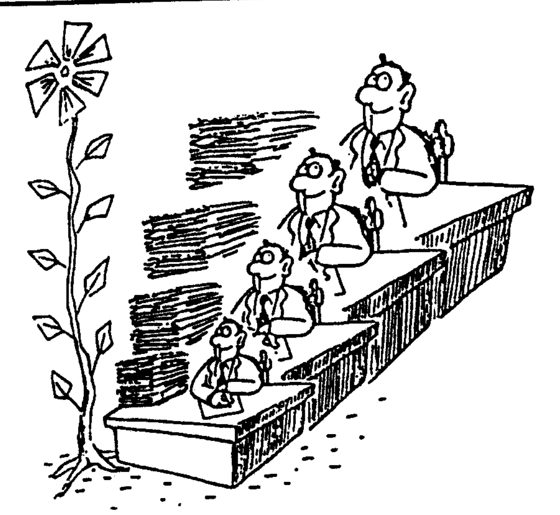












(أ) الاتصال الذاتى[1]



عندما تتحدث عن الاتصال الذاتى فإننا نعنى بالتحديد الحديث عن الذات البشرية كأصغر وحدة اتصالية فى العملية الاتصالية والذى نقصده بالحديث عن الذات هو اجابة السؤال من انت ؟ وكيف تتصل وتعبر عن عالمك الخاص للآخرين حسب رؤيتك له ؟

---

(١) د. عبد الله الطويرقى - علم الاتصالات المعاصر- مكتبة العبيكان - الرياض ١٩٩٧ ص ٩٥ ومابعدها.

والآن كيف يتم تشكيل الذات

ان تشكيل الذات ينبثق من خلال تنمية وتطوير الاتصال بالآخرين والذى يتأثر بدوره بأربعة اعتبارات هى :-

(أ) التقييم المنعكس عن الآخرين

حيث اننا وبدون وعى نرى ذواتنا كما يصورها لنا الآخرون وذلك يعنى أن هناك علاقة مباشرة وتبادلية بين ما يراه الآخرون فينا كذوات واتجاهاتهم نحونا وتصوراتنا حول ذواتنا كما نعيشها فى الواقع أى أن الذات تساوى القدرة على تخيل كيف تبدو للآخرين مضافاً إليها الأحكام الشخصية والأحاسيس النفسية المصاحبة لهذا التخيل.

(ب) المقارنة الاجتماعية

اى أن الأفراد يقيمون ذواتهم ويحكمون عليها بمقارنتها بمن حولهم من أفراد وجماعات.

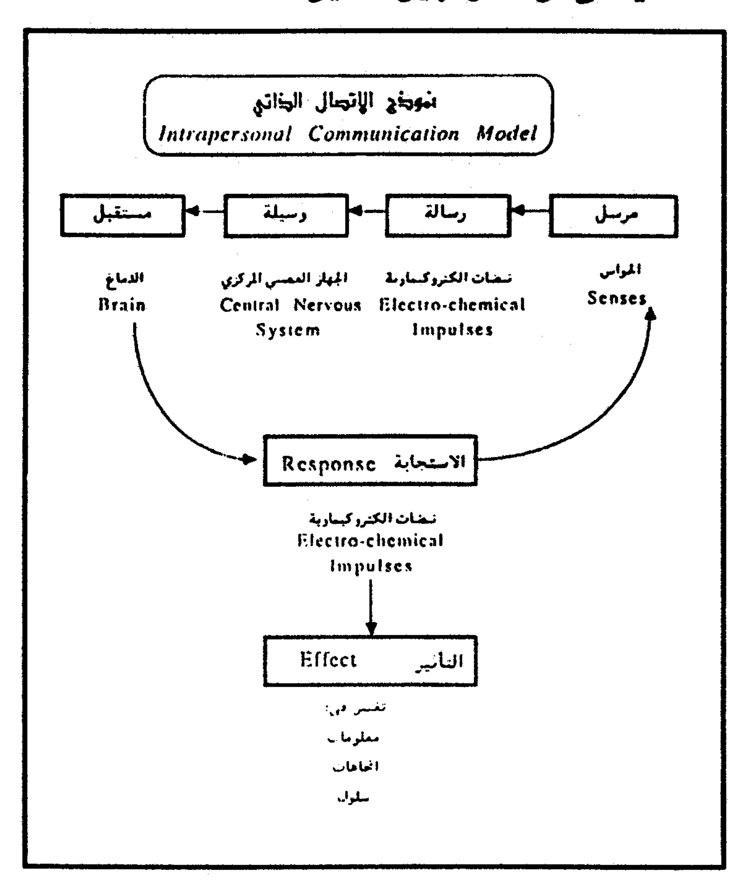
(جـ) النسب أو العزو الذاتى

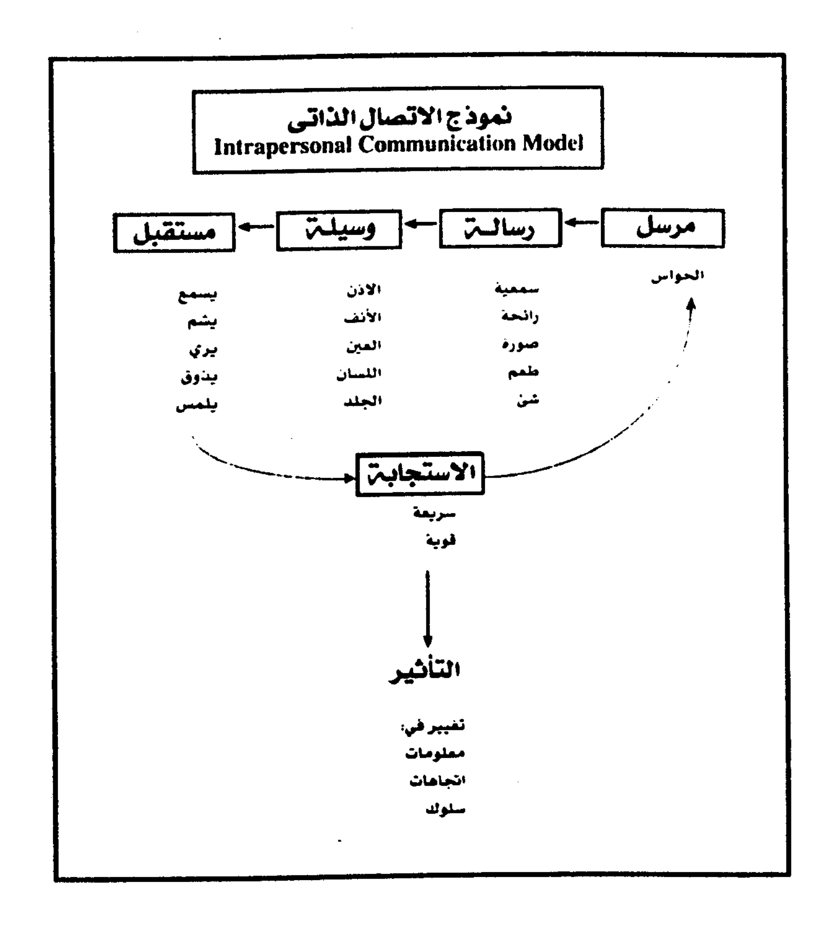
وهنا يلاحظ أن الكثيرين ممن يحملون تصورات إيجابية عن ذواتهم فى أى مجال غالباً ما يمكن عزوها إلى ما حققوه من نجاحات وانجازات فى حياتهم الأمر الذى يساهم فى خلق مفاهيم وصور وايجابية عن ذواتهم بعزو هذه القدرات إليها.

(د) المركزية الذاتية

وهنا يلاحظ أن قيمة الذات تتأثر بنظام القيم المتوارث ثقافياً وبنظامى الثواب والعقاب الجمعى وتهمش فى الوقت نفسه صفات وخواص أخرى فعناصر الذكاء والكفاءة والامانة والاخلاق ليست هى محور اهتمامنا ولكن هناك أيضاً الهوية الاجتماعية.. فمفهوم الفرد عن ذاته يتشكل من خلال جميع هذه العناصر المتداخلة والتى بموجبها يرسم الشخص مفهومه وتصوراته النهائية وقد تساهم هيمنة عنصر من هذه العناصر وسمة من هذه السمات فى صياغة المفهوم الذاتى النهائى.

وذلك كما يتضح من النموذجين التالين :-





كيف تتم عملية الاتصال الذاتى؟

يتم الاتصال الذاتى بأن تقوم الحواس الانسانية من سمع وبصر وشم وذوق ولمس باستقبال رسائل اتصالية فترسلها عبر وسيلة الاتصال الانسانى «الجهاز العصبى»الى الدماغ ، فيقوم الدماغ بدوره بتحليل وتفسير وفهم معانى هذه الرسائل عن طريق العمليات الداخلية ومن ثم الاستجابة لها بالشعور والتفكير وما إلى ذلك من استجابات عقلية او حركية مختلفة باختلاف المثيرات أو الرسائل الاتصالية الواردة.

هل تعرف نفسك والآخرين ..؟

ان مفهوم الذات يعتبر حجر الزاوية فى أى فعل اتصالى سواء أكان هذا الفعل مع الذات أو مع الآخرين وسوف نحاول ايضاح ذلك من خلال نافذة جوهارى والتى يوضحها الشكل التالى

	معروفة لذاتها	غير معروفة لذاتها
معروفة للآخرين	(١) الذات المنكشفة المتفتحة	(٢) الذات المضللة غير القادرة على الرؤية
غير معروفة للآخرين	(٣) الذات المستنيرة الغامضة	(٤) الذات المجهولة

نافذة جوهارى لتقسيمات الذات

والآن سوف نقوم بالقاء الضوء على كل نوع من أنواع الذات بشكل مختصر على النحو التالى

(١) الذات المتكشفة / المنفتحة

وهذا القسم من الذات يختص بالمعلومات والسلوك والأحاسيس والأفكار المعروفة للذات عن نفسها وللآخرين من حولها أيضاً. وهذه المعلومات تختص بأسمائنا وأعمارنا ورغباتنا وميولنا السياسية والعقائدية. وتتفاوت هذه الذات

المتكشفة من حيث حجم التكشف والانفتاح لدى أى فرد منا بحسب عاملى الوقت والأفراد الأخرين . فبالنسبة لعامل الوقت، نجد انه وفى أوقات معينة نكشف عن ذواتنا بشكل كبير مقارنة بأوقات اخرى. ففى أوقات التأزمات النفسية أو أوقات الشدة نجد أنفسنا أكثر ميلاً لفتح دواخلنا للآخرين. أما بالنسبة لعامل الأفراد الآخرين الذين نتفاعل معهم، فإنه وبحضرة اشخاص بعينهم لا نلبث أن نكشف عن ما يخالج أعماقنا بشكل كبير بسبب الارتياح لهذه الشخوص فى المقام الأول مقارنة بغيرهم.

هذا ويلاحظ أنه كلما تضاءل حجم الجزء المخصص للذات المنفتحة تضاءل ايقاع الاتصال فالاتصال يعتمد إلى حد كبير على نسبة المعلومات الخاصة بحياتنا الشخصية والتى يعرفها عنا الأخرون فعدم اعطاء الآخرين فرصة كافية للتعرف على ذواتنا بجعل اتصالنا بهم مضطرباً ان لم يكن صعباً.

(٢) الذات المضللة / غير القادرة على الرؤية

وتختص هذه الذات بجميع النواحى والسمات الشخصية الخاصة بنا والمعروفة للآخرين ولكننا نجهلها فى نفس الوقت وذلك مثل اللازمة الكلامية أو الحركات الجسمية التى تلازم حديثنا.

هذا ويلاحظ أنه بصفة عامة نجد أن لدى كل فرد منا اجزاء مضللة فى ذواتنا وان كنا نستطيع تقليص تلك الأجزاء إلا انه لا يمكننا القضاء عليها نهائياً والأسلوب الأمثل للتعامل مع هذا الجزء من ذواتنا هو ان نسعى للحصول على المعلومات التى يحملها الأخرون عنا والتى يصعب علينا رؤيتها فى الوقت نفسه.

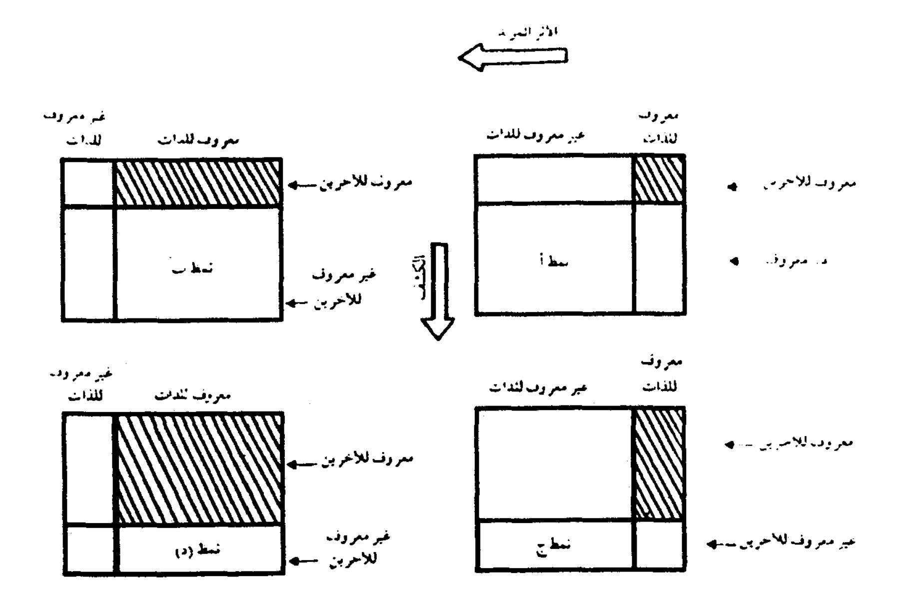
(٣) الذات المستترة/ الغامضة

وهذه تمثل كل ما نعرفه عن ذواتنا وعن الآخرين ولكن نحاول الاحتفاظ به وقصره على ذواتنا فقط ، وهذه الناحية تشمل الأسرار الخاصة بنجاحك وخصوصياتك ذات العلاقة بالأسرة وممارسات جو العمل. وعملية الافصاح عن هذه المكنونات والأسرار قد يترتب عليه نتائج مدمرة لحياة الشخص فى حالة كونها غير أخلاقية أو تجاوزات نظامية.. إلخ. وغالباً ما نقصر البوح بهذه الخصوصيات والأسرار للخلص من المقربين والأصدقاء. وعلى أى حال من الضرورى لكل فرد منا أى يكون لديه شخص قريب منه وجدانياً يمكنه الافضاء إليه بأدق أسرار حياته ومشاركته ما لا يعرفه عنه أغلبية المحيطين به.

(٤) الذات المجهولة

وتمثل هذه الذات كل ما هو موجود فى شخصيتنا ولكنه غير معروف لنا أو للآخرين ويمكن التعرف على هذه السمات من خلال التجارب القاسية أو الحالات التجريبية للتنويم المغناطيسى.. إلخ والتى تفسح الطريق أمام هذه السمات على الانفلات من قيود اللاوعى.

ويقدم الشكل التالى بعض أنماط الاتصالات الشاع استخدامها في ظل الأنواع المختلفة من التنظيمات وكل نمط يستخدم درجات مختلفة من «الكشف» والأثر المرتد . ويرتبط بكل نمط اتصال ببعض النتائج المتوقعة على الادارة.



● **نمط (أ) :** وتعكس هذه المنطقة الاستخدام الضئيل لكل من الكشف والأثر المرتد. وتسود المنطقة غير المعروفة هذا النمط حيث يعمل الفرد على الانسحاب وتجنب المشاركة فى المخاطرة. وقد يصف المرؤوسون المدير الذى يستخدم هذا النمط فى الاتصال بأنه متحفظ ومنعزل وبارد المشاعر وغير مبال باحتياجات الافراد وغالباً ما يوجد هذا **النمط فى التنظيم البيروقراطى الصارم للمشروعات.**

● **نمط (ب) :** ويتجنب الفرد فى هذا النمط ان يكشف عن مشاعره وأفكاره للناس، وإن كان يستخدم الأثر المرتد أو المعلومات المرتجعة فى تعامله مع الآخرين. وكراهية الفرد لاستخدام عملية الكشف يمكن تفسيرها كمؤشر لعدم الثقة فى النفس وفى الآخرين. ولذلك فإن المنطقة المختفية هى التى تسود فى هذه العلاقة. ويتصف هذا النمط بالمثابرة والقيام بدور المؤيد للآخرين، ولكن عندما تتضح المنطقة المختفية فى نفسه فإن الآخرين ينصرفون عنه ويقطعون علاقتهم به . وبعض المديرين يحاولون بناء واجهة خارجية للثقة للتحكم فى

العلاقات، وتقترح نافذة جوهارى أن هؤلاء الذين يستخدمون مثل هذا التكتيك سينتهى بهم الأمر إلى العزلة عن زملائهم بسبب عدم الثقة فيهم ومحاولة بناء اطار من الثقة الكاذبة.

● **نمط (جـ)** : وقد يعكس هذا النمط تركيز الفرد على تحقيق ذاته أو عدم الثقة فى كفاءة الآخرين على أساس مدى طاعتهم له. ولذلك فإن المنطقة المظلمة هى السائدة فى هذا النمط من الاتصال . ولذلك . فقد يشعر المرؤوسون بالعدوانية وعدم الأمن والمقاومة ضد المدير الذى يستخدم هذا النمط وقد يمتنعون من اعطاء المعلومات أو يختارون ما يوصلونه من معلومات إلى هذا المدير. وقد نجد هذا النمط فى المشروعات ذات التنظيم البيروقراطى وشبكة الاتصالات المركزية حيث تشجع الإدارة استخدام هذا النمط وقد يتبع المدير هذا النمط بسبب خوفه من الفشل، الرغبة فى السلطة، الحاجة إلى ممارسة الرقابة، الثقة الزائدة فى مركزه الوظيفى. وتختلف هذه الصفات من شخص إلى آخر وتؤدى إلى تغيير الاتصالات.

● **نمط (د)** : ويمثل النمط المثالى حيث يقوم الفرد بالاستخدام البناء لقدراته والكشف عن مشاعره واخلاصه وصدقه فى التعامل وتبادل المعلومات مع الآخرين، وكذلك المثابرة على ارجاع المعلومات إلى الآخرين ليتعرفوا على ردود الفعل الناتجة من سلوكهم وعلى الجوانب الغير معروفة لديهم. ولذلك فإن منطقة النشاط الحر هى التى تسود فى هذا النمط من الاتصال. ويجب على المدير الذى يستخدم هذا النمط أن يكون صبوراً ومرناً مع الآخرين ويعلم أن الثقة المتبادلة القوية تنمو ببطء.

هل نحن متحفظون أم متحررون فى اتصالنا [1] ..؟

أحد الجوانب السلوكية المؤثرة فى قدرتنا على الاتصال هو اتصافنا بالتحفظ او التحرر فى الاتصال. وبمعنى اخر نحن نحمل داخل انفسنا مشاعر تجاه الأحداث محل الاتصال، وتجاه الرسالة، وتجاه الشخص الذى يستقبلها، وقد تتسم هذه المشاعر بالتخوف وعدم التأكد والتحفظ، مما يخلق عائقاً لعملية الاتصال، وفى هذه الحالة من المتوقع الا يتدفق الاتصال بالشكل المريح لاطرافه، وعلى العكس، قد تتسم هذه المشاعر بالانطلاق والتحمس والتفهم والسيطرة، مما يخلق الحافز القوى للإقبال على الاتصال من اى قيود تعوق الاتصال.

والجدول التالى يقدم تحليلاً يساعد على تفهم الأسباب التى تجعلنا متحفظين او متحررين فى اتصالنا بالآخرين، أى إننا نميل إلى التحفظ أو التحرر فى البدء بالاتصال أو الاستمرار فيه لأسباب عديدة، وهى ما يوضحها الجدول التالى:

نحن نميل لأن نكون متحفظين في اتصالنا بالآخرين إذا كانوا:	نحن نميل لأن نكون متحررين في اتصالنا بالآخرين إذا كانوا:
١-يقيمون سلوكنا، ويطلقون عليه أحكاماً.	١- متفهمين لسلوكنا.
٢- يحاولون السيطرة علينا وتغيير سلوكنا.	٢- يحاولون التوصل إلي سلوك دون فرضه.
٣- يحاولون مناورتنا بشكل متعمد.	٣- تلقائيين.
٤- لديهم مصالح متعارضة مع مصلحتنا.	٤- مهتمين بمصلحتنا.
٥- ينظرون إلينا بتعالي وتفوق.	٥-ينظرون إلينا بنفس القدر (أى تساوى)
٦- متجمدين في أفكارهم ومتحفظين	٦- مرنين في أفكارهم ومتفتحين

---

(١) د صلاح عبد الباقي - نظم الاتصال - مدخل إداري - الاسكندرية ٢٠٠٥ ص ٣٣ - ٣٤

عزيزى المدير:

تذكر

ان الاتصال الذاتى هو تلك العملية الاتصالية التى تتفاعل وتأخذ مكانها داخل المرء نفسه فهى اذن عملية شخصية بحتة يتم فيها مخاطبة الانسان لذاته ولو تمعنا النظر فى أنفسنا سندرك كم من المرات نستخدم الاتصال الذاتى حينما نقوم بمحاسبة أنفسنا نتيجة حديث مع شخص عزيز علينا أو فى التفكير فى أمر ستتخذ فيه قراراً.

.. ان هذا الاتصال الذاتى لا يختلف عن الاتصال بين الأفراد سوى أنه ذاتى يتم فى ذواتنا كعملية اتصالية متكاملة ونحن فيه نستخدم الردود نفسها للاتصال بالآخرين.

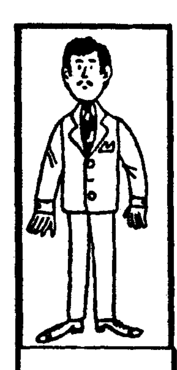
تمرين

من « سطا على بنك ؟ »

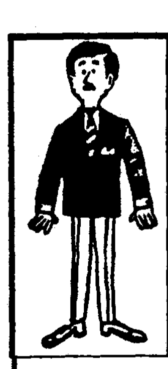
لقد تمت عملية سطو علي مصرف كبير ، وحسب أقوال الشهود التالية، تعرف إلي « بطل » عملية السطو بين المشبوهين الخمسة الظاهرين في الصورة .



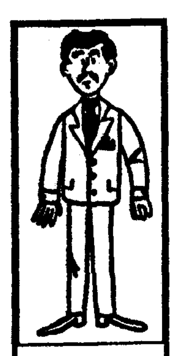
الشاهد الأول أنا متأكد أنه يتقن الملاكمة



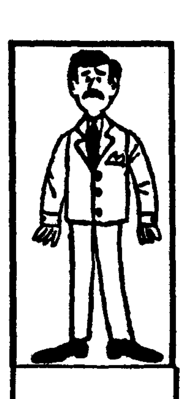
الشاهدة الثانية انه شاب وسيم ! ولكن يا للخسارة إنه متزوج !



الشاهدة الثالثة له شاربان رقيقان وربطة عنقه أنيقة



الشاهد الرابع كان يفرق شعره من اليسار، ويبدو أنه قليل العناية بشعره



الشاهدة الخامسة كان شعره طويلاً ولون حذائيه فاتحاً، ويضع منديلاً في جيب سترته

تمرين
الاستنتاج السريع

وسرعان ما تحولت ملامح الضابط يسرى البريئة الراضية إلى سورة غضب عارمة يخالطها شئ من الإهانة، وهو يستمع فى حجرته فى الفندق إلى جهاز التصنت الذى زرعه فى الحجرة المجاورة. ذلك بأن لص المجوهرات العالمى الشهرة عوكل الذى لم يُلقَ عليه القبض بعد، كان يتحدث إلى زوجته الحسناء الذكية ليلى :-

- وهكذا ، ايتها العزيزة، وبما أن رجال الشرطة بداوا يظهرن قليلاً من الدكاء، يُستحسن أن نفترق - موقتاً.

- حسنا ، ولكن ماذا عن «عملية الوحش»

- سانفذها كما هو متفق عليه.. ولكننى لن اقرر قبل بضعة أيام أين ومتى ستتم.. إلا اننى سأعلمك فى حينه لتدبير خطة الفرار..

وامتزج الارتباك بصوت ليلى وهى تسأل زوجها

- ولكن كيف السبيل إلى معرفة ما ستقرره مادمت تقول إنه لا ينبغى لنا أن نلتقى ، أو نتبادل البرقيات، أو المخابرات التلفونية ؟..

وضحك عوكل ملء فيه وهو يردد :

- ذلك ما يود معرفته صاحبنا الضابط يسرى القابع فى الحجرة المجاورة لنا بأى ثمن.. خذى ، اقرأى ما كتبته هنا على هذه الورقة ثم احرقيها..

ومضى الضابط يسرى فى حديثه إلى قائده عدنان قائلاً:

- لقد تتبعناهما كظلهما دقيقة بدقيقة.. وتصنتنا على محادثتهما التلفونية. وفرضنا رقابة شديدة وصارمة على بريدهما وبرقياتهما، ولكننا لم نستطع وضع يدنا على اى دليل يدينهما . وفضلاً عن ذلك لم يتقابلا مطلقاً، ومع ذلك فأنا واثق من أن عوكل سيمضى فى عملية الوحش وستؤمن زوجته ليلى خطة الفرار. ولكن كيف السبيل إلى فضح خطتهما للقبض عليهما بالجرم المشهود ؟

وصمت عدنان لبضع دقائق ، ثم سأل الضابط يسرى

- وهل يتعامل الزوجان مع البنك نفسه ؟

- أجل .. إنهما يتعاملان مع «البنك الأهلى المصرى» وقد تذكرت الآن أمراً غريباً حقا فى هذا المجال..

- وما هو ، أيها الضابط .. تكلم

- لاحظت أن عوكل يودع مالاً كل صباح، وتأتى ليلى بعد الظهر فتسحب مبلغاً.

وقفز عدنان من مقعده، وقال للضابط

- هيا بنا.. اسرع قبل فوات الأوان .. لعلنا نسبق عوكل الذكى، و نحبط مخططه لعملية الوحش.

هل باستطاعتك استنتاج ماهى الوسيلة التى كان يتصل بها الزوجان يومياً، كما استنتج القائد عدنان

تمرين

من هو المتهم ؟

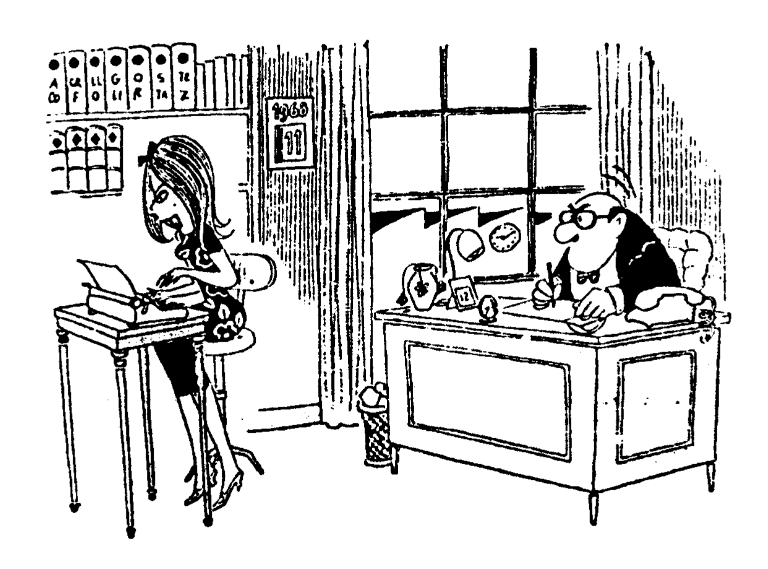


سأل موظف الجمرك المسافرين عما إذا كان لديهم ما يصرحون بحمله فكان جوابهم جميعاً بالنفى.. ومع ذلك فإن بينهم مسافراً معه كمية من الساعات يود تهريبها بطريقة اعتقد أنها ذكية.

أيمكنك أن تعين فى أقل من دقيقتين الشخص بين هؤلاء الأشخاص الستة الذى يبدو لك أنه مشتبه به.

تمرين

«السكرتيرة المهملة»



هذا المدير لديه خمسة أسباب تحمله على الاستياء من سكرتيرته. فبقليل من الملاحظة يمكنك أن تعرف الأسباب ، وتكتشف ماذا أهملت السكرتيرة عمله.

تمرين

«الشارى الحائر»

هذا الرجل دخل المتجر لشراء شئ خاص، فهل تدرى ما هو؟



تمرين

«المجرم الهارب»



«استطاع مجرم خطير الفرار من السجن..» هذا ما قراه الضابط يسرى فى صحيفته الصباحية. وتشاء المصادفة أن يجد نفسه فى اللحظة نفسها، أمام امرأة تثير الشبهات.

ولكن، لماذا استنتج الضابط يسرى ذلك بمثل هذه السرعة ؟

تمرين

الكذب المفضوح

- عمت مساء، أيها الصديق، انا فضولى ، كما تعلم، ولأننى اعرفك جيداً، أود أن أعرف ماذا تفعل فى هذه اللحظة !



هذا ما قاله الضابط يسرى لصديقه الذى يقيم فى مسكن مقابل لمسكنه.

فكان جواب الصديق :

- إنى أشاهد برامج التلفزيون !

حسناً، سأمر بك بعد لحظات لأشد اذنيك، كى لا تكذب بعد اليوم !

لماذا قال الضابط ذلك لصديقه ؟

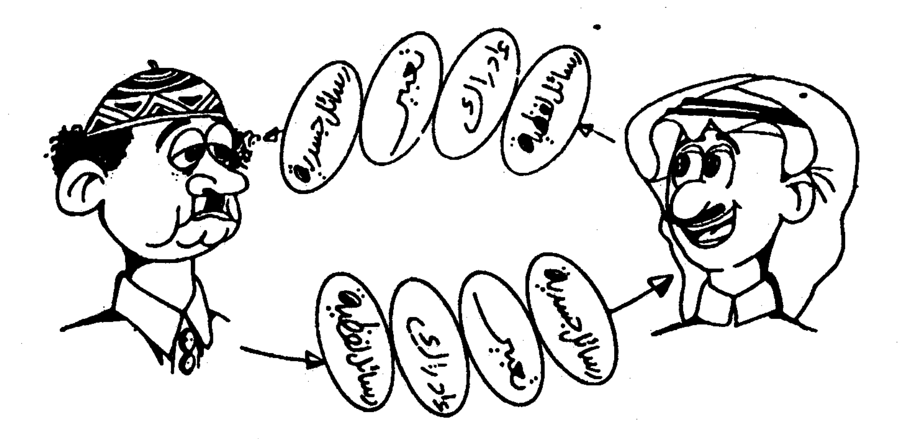
تمرين

المهنة الحائرة

لكل واحد من هؤلاء الخمسة مهنته المحددة، ولكن تنقص فى الصورة الأدوات التى يستخدمونها لممارستها.. حاول أن تعرف ماذا يفعل كل واحد منهم .



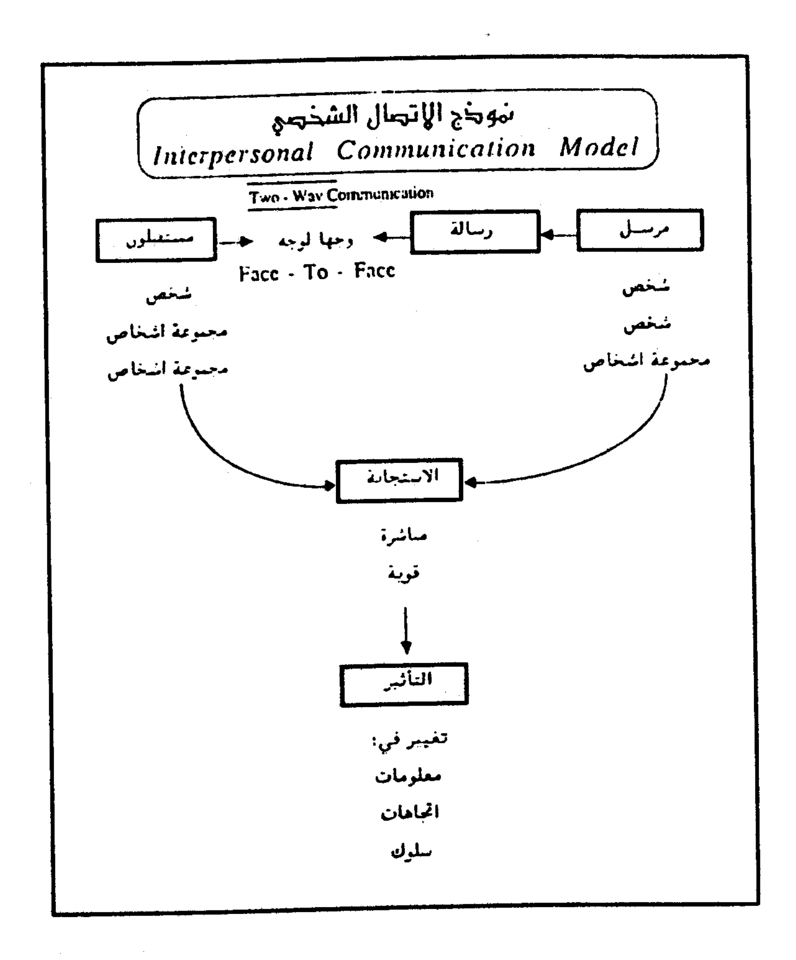
(ب) الاتصال الشخصي



وهو الاتصال المباشر ويعرف باتصال المواجهة. ويتم وجهاً لوجه بين شخصين أو أكثر، حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس . ويتيح هذا الاتصال التفاعل بين هؤلاء الأشخاص والتعرف على رجع الصدى للمتلقى.

والاتصال الشخصى أفضل أشكال الاتصال إذ يوفر للمتصل فرصة التعرف الفورى المباشر على مدى فعالية رسالته أو تأثيرها فى المتلقى «المتصل به» ، ومن ثم يصبح المتصل قادراً على تعديل رسالته، وتوجيهها، بحيث تصبح اكثر فاعلية أو اقناعاً.

ويوضح الشكل التالي نموذج الاتصال الشخصي



هذا ويلاحظ أنه يمكن التعمق فى فهم الاتصالات بين الأفراد باستخدام أسلوب تحليل المعاملات أو العلاقات المتفاعلة..

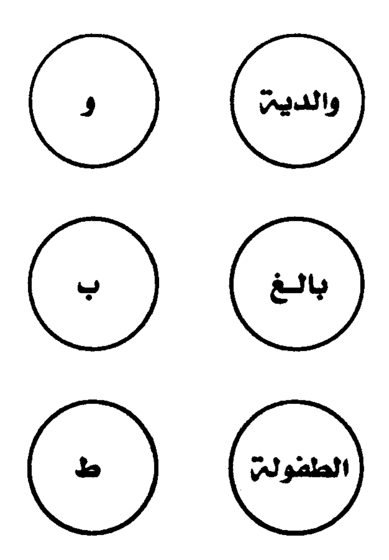
فهناك ثلا ثة اجزاء لشخصية الانسان، يمكن من خلالها التعرف على افكاره واتجاهاته وتصرفاته هذه الاجزاء الثلاث للشخصية يطلق عليها حالات الأنا وهي :

أنا الوالدية

أنا البالغ.

- أنا الطفولة.

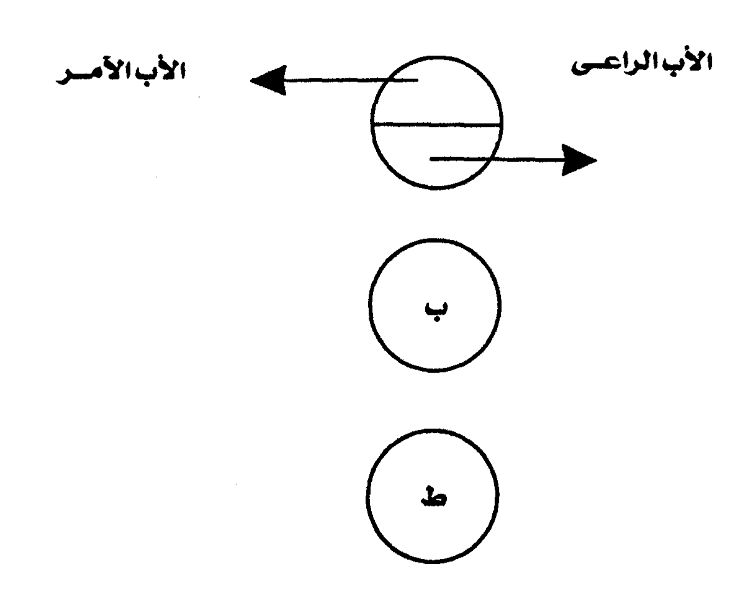
ويمكن التعبير عن هيكل الشخصية في الشكل الايضاحي التالي:



(١) د.احمد فهمي جلال - تنمية مهارات الاشراف الفعال -دورة تدريبية خاصة ببنك الاسكان - بالاردن.

أنـا الوالديـة:

وتمثل هذه الحالة مجموعة القواعد والأحكام السلوكية التى تعلمها الفرد من ابويه والتى تظهر فى تصرفاته تلقائياً ودون أن يفكر فيها او يستدعيها فغالباً ما يستمر فى سماع الرسائل التى سبق للشخصيات الوالدية ان قالتها له منذ سنوات مثل افعل هذا ولاتفعل هذا وتنقسم هذه الحالة إلى نوعين الاب الأمر أو القاسى الذى يراقب باحكام سلوك الآخرين ويقومه ويصدر عليه اوامره ، وغالباً ما يرى العيوب ويلجا للعقاب، ثم الأب الراعى أو الحانى الذى يغلب على سلوكه العطف والتربية والتوجيه.



ومن أمثلة العبارات التى تستخدمها هذه الشخصية

- بلاش شغل عيال ..
- يابنى اعقل ..
- يا أخى كبر عقلك بقى ..

٢- أنـا البالـغ :

وتعنى أن الفـرد منطقى وموضـوعى وواقعى ويواجـه الموقف ويتعـرف عـليه ويبـحـث عن المعلومـات التى تمكنه من التـصـرف الـسليم ، ويربـط الأسـبـاب بالنتـائج ويتـخـذ قـراراته بنـاء على تحليله للـحـقـائق والمعلومـات واسـتـخـراج المؤشرات منها، وبحث عدد من البدائل يختار منها.

٣- أنا الطفولة:

تعبر هذه الحـالة عن الفورية والتلقائية والعـاطفية ، فالبعـض يتسم سلوكه بكثـيـر من المتناقـضـات مـثل الـضحك ، البكاء، الإقـبـال، الإدبار، الفـزع، عـدم المرونة، االتـركـيز على الخـطة الحاضـرة، وغـير ذلـك مما يجعلـنـا نصف السلوك بأنه سلوك صبيانى أوغير ناضج.

وتنقسم هذه الحالة إلى ثلاثة أجزاء مختلفة هى:

١-الطفل الفطرى :

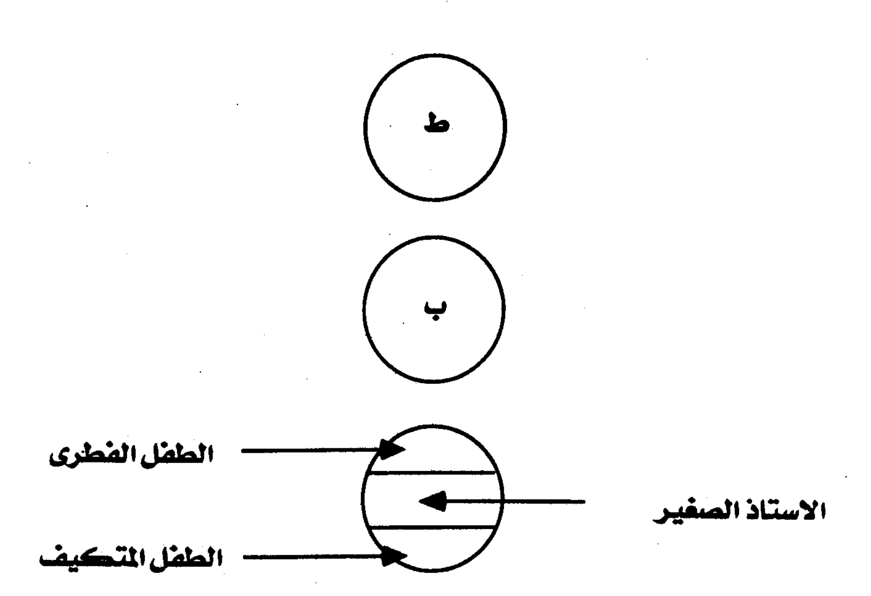
وهو الجـزء الحـر الطليق غـيـر المراقب تمـامـاً مـثل الـرضـيع ، فـالـفـرد الذى يفـعل أى شئ يريد أن يفـعلـه دون تفكيـر فى عـواقبـه أو يفكر فى نفـسـه فـقط يكون فى حالة أنا الطفل الفطرى .

٢ -الاستاذ الصغير:

وهو الجـزء الماهر أوالشـاطر فى كل فـرد ، فـدون تدريب الأطفـال فـإن لديهم ملكات ابتكارية يستطيعون بها ان يحصلوا على مـا يريدوا من خلال تعبيرات الوجه .

٣-الطفل المتكيف :

وهو الجزء المدرب والمؤثر ، فقد يتعلم الفرد الأخلاق المقبولة مثل «شكراً» «من فضلك» او قد ينسحب ويهرب عند احساسه بالذنب ، كل هذه الحالات تنعكس على الفرد عندما يكبر ويواجه حياته العملية.



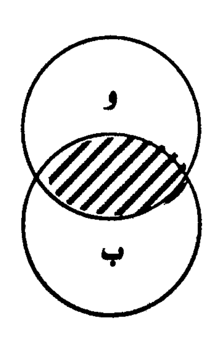
ومن أمثلة العبارات التى تستخدمها هذه الشخصية:

- ايه العظمة دى كلها ..
- والله لأطلع عينيه..
- يا أخى بطل عبط..

تلوث أنا البالغ :

احياناً قد يصاب تفكير الإنسان بالتشويش من خلال إختيارات انا الولدية و/ أو انا الطفولة وهذا يطلق عليه التلوث يعنى الإفساد.

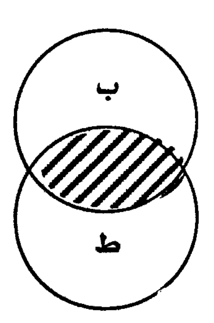
ويحدث هذا التلوث نتيجة سيطرة حالة أنا الوالدية المكتسبة من شخصيات والدية حقيقية على الفرد، وبالتالى نقول أن حالة انا الوالدية قد سببت التلوث لأنا البالغ.



ومن أمثلة العبارات التى تستخدمها هذه الشخصية :

- هل تستطيع القيام بهذه العملية..
- الواحد لازم يحسبها كويس..
- هذا حل منطقى..

وقد يأتى التلوث من حالة أنا الطفولة، فالبعض منا قد تسيطر عليه خيالات من الطفولة كالسحر، البعبع ..... الخ، فنقول أن التلوث حدث من انا الطفولة.

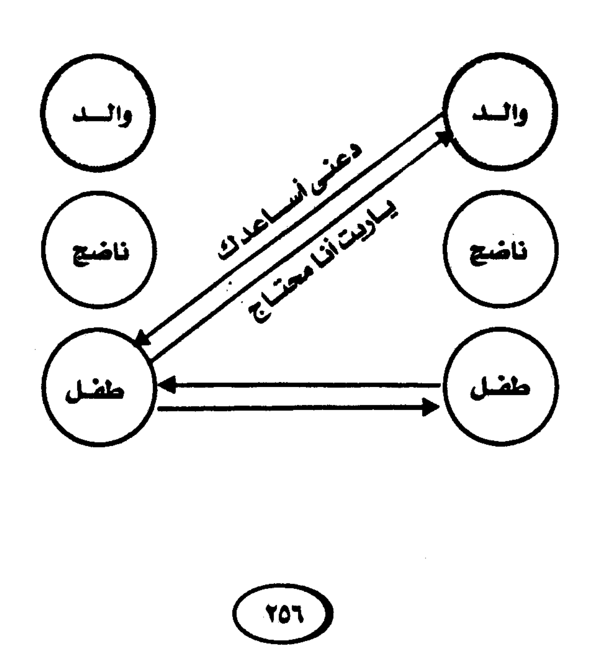


ولكن بمجرد إدراك الفرد لواقعية الامور وحقيقتها سرعان مايعاد ضبط حالات الأنا ، وبذلك يعود التفكير المنطقى للفرد إلا أن ذلك يختلف حدوثه وزمنه من فرد لآخر .

فإذا فهم الفرد الحال التى هو عليها وتعرف كذلك على الحال التى يوجد عليها الشخص الأخر فإن ذلك يساعد على إقامة معاملات وتبادلات ناجحة ويتيح ذلك الفهم والإستيعاب وبالتالى الفعل المطلوب ويمكن تجميع هذه العلاقات فيما يلى:

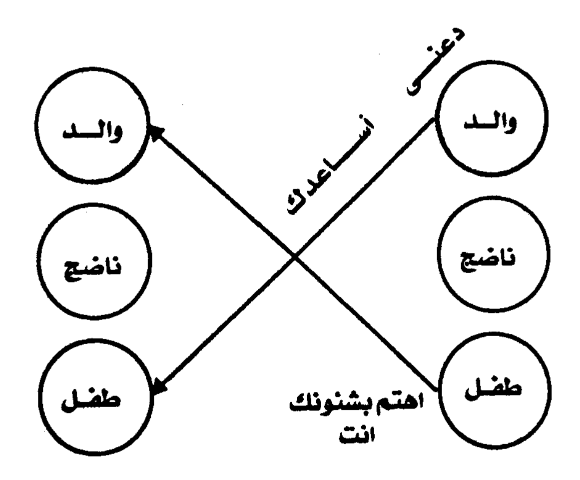
(أ) التفاعلات المتكاملة أو المنسقة:

وهى التفاعلات التى يرسل فيها الطرف الأول رسالة ثم يستقبل رد فعل متوقع من الطرف الآخر فمثلاً إذا تقمص الطرف الأول «الراسل» شخصية الأب وقال «ذعنى أساعدك» وتقمص الطرف الثانى «المستقبل» شخصية الطفل .. وقال إنى محتاج لهذه المساعدة اى أن رد الفعل هنا يكون متوقعاً كما أن كل منهما يكمل الآخر . وذلك حسبما يتضح من الشكل التالى :



(ب) التفاعلات المتعاكسة:

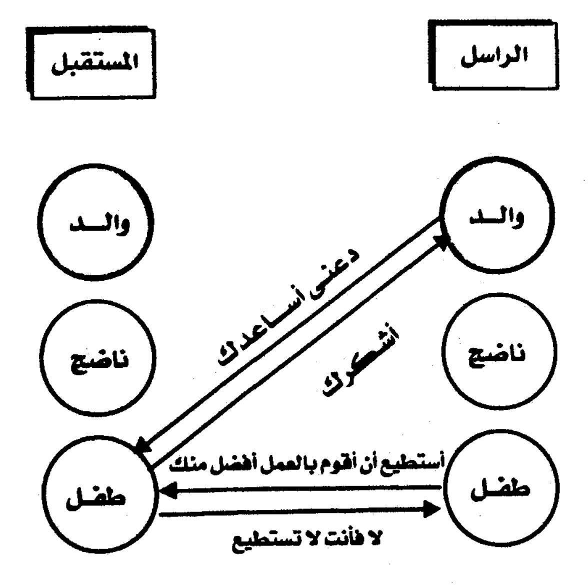
ويحدث ذلك حينما يستقبل الراسل رد فعل معاكس من الطرف الأول (المستقبل) فمثلاً إذا تقمص الأول شخصية الأب وقال « دعنى اساعدك» وتقمص الطرف الثانى شخصية الطفل وقال «اهتم بشئونك انت» وهى إجابة غير متوقعة ويوضحها الشكل التالى:



والإجابة كما تتضح من الشكل ليس من طفل لأبيه كما هو متوقع بل هى من والد للطفل.

(جـ) التفاعلات الخفية

يظهر هذا النوع من التفاعلات عندما يقول أحد الأطراف شيئاً صريحاً وآخر ضمنياً وكانت بالتالى ردود الطرف الثانى مخالفة لما هو منطوق فمثلاً إذا تقمص الطرف الأول شخصية الأب وقال «دعنى أساعدك» وتقمص الطرف الثانى شخصية الطفل وقال «استطيع أن اقوم بالعمل افضل منك» وذلك الشكل التالى هذا النموذج من التفاعلات .



ويوضح ذلك الشكل أن الناس عادة ما يقولون شيئاً ويعنون شيئاً آخر مما يؤدى إلى تعقيد الاتصالات وإساءة الفهم.

ونخلص مما سبق أن:

(١) قد يحدث نوعا من التفاهم التام بين الراسل والمستقبل مما يؤدى إلى زيادة فاعلية الاتصال

دعني أساعدك .. انني محتاج لهذه المساعدة

(٢) قد يحدث نوعا من عدم الفهم الواضح بين المرسل والمستقبل يتسبب فى حدوث حرج وارتباك وغضب واهانة مما تسبب فى اعاقة عملية الاتصال واصابتها بالاحباط.

« دعني أساعدك .. اهتم بشئونك انت»

(٣) قد يحدث نوعا من عدم الفهم الخفى بين المرسل والمستقبل يؤدى إلى تعقد عملية الاتصال.

« دعني اساعدك .. استطيع أن أقوم بالعمل أفضل منك ».

(٤) قد يكون من المفيد التعرف على ما يسمى المواقف النفسية وفكرة الفرد عن نفسه وعن الآخرين وآثر ذلك على نجاح المعاملات والعلاقات فهناك أربعة مواقف تمثل الاتجاهات النفسية للفرد فى مقابل الآخرين وهى :

١ - أنا وأنت على ما يرام :

وهذا هو أمثل المواقف وأصحها فهو يعبر عن حالة البلوغ بين شخصين و الثقة المتبادلة بينهما.

٢ - أنا على ما يرام وأنت على غير ما يرام .

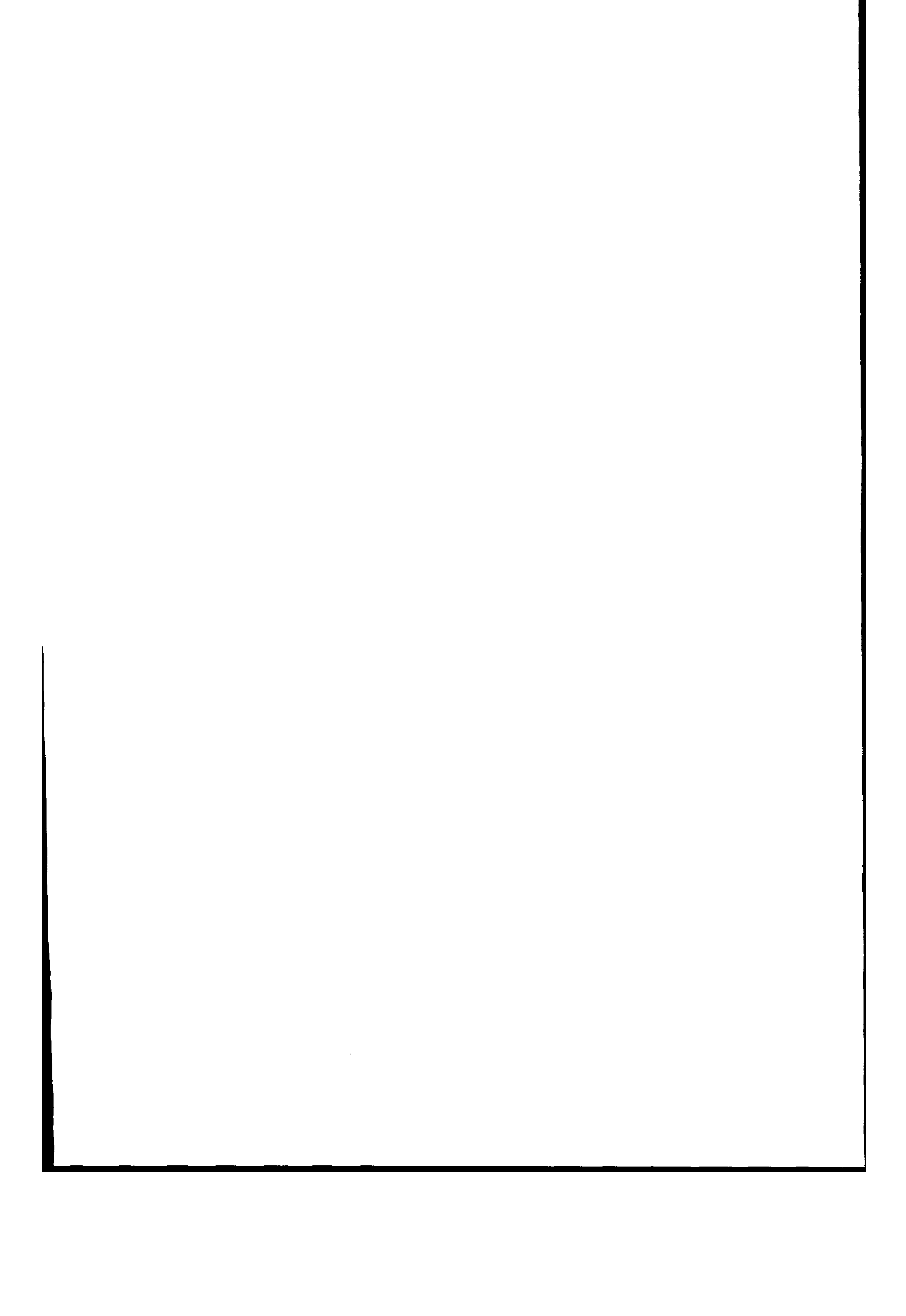
ويمثل هذا موقف الأب الذى يضع نفسه فى مرتبة الناصح المقوم ويعكس هذا الموقف عدم الثقة بالآخرين.

٣ - أنا على غير ما يرام وأنت على ما يرام.

وهو عكس الموقف السابق فالفرد هنا يعتقد أن الآخرين افضل منه وقد لا يثق فى قدراته أو أفكاره فهو فى حالة طفولة.

٤ - أنا وأنت على غير ما يرام

وهذا أسوأ موقف فالطرفان لا يثقان بنفسيهما وقد يخيم عليهما اليأس والنكوص والإنسحاب وقد يحتاج الأمر إلى علاج هذه الحالة المرضية.



وظائف الاتصالات الشخصية[1]

١ - المشاركة المتعاطفة

وهو الاتصال الذى يمكن أن نسميه باتصال المجاملة، وفيه يتم تبادل الكلمات كوسيلة لفتح أبواب الاتصال، مثل التحية - كيف الحال ؟ - ولا تنتظر الإجابة على هذا السؤال . وقد تسأل عن الأهل، ثم تتحدث عن الجو الجميل، وقد يسأل سائل عن الصحة ويجيبه الآخر الحمد لله تمام، إن وظيفة الاتصال هنا خلق نوع من التعاطف المشترك الذى يفتح الأبواب بين الأشخاص ليتصلوا ببعضهم البعض.

٢ - منع الاتصال

وهذه الوظيفة على عكس السابقة، إذ يكون الاتصال أحياناً هدفه غلق الأبواب. وبعد حوار حول موضوع لا يعجبك قد تنتقل فجأة لتقول لمحدثك «على فكرة، هل زرت كذا..؟» أو تقول له : «لا أريد أن أجادلك فى هذا الموضوع»، أو أن تقول «لمحدثك : «هذا غير معقول، وقد لا يكون قصدك تكذيبه، ولكنه يفهم الجملة على هذا الأساس، فلا يكمل حديثه.

٣ - وظيفتا التسجيل والنقل (والبث)

من وظائف الاتصال نقل المعلومات وتسجيلها، حيث يقوم الفرد بوظيفة مزدوجة هى نقل المعلومات وتسجيلها. ويروى لنا كوندون Condon قصة عن أستاذ جامعى دأب لعدة أيام على تسجيل محاضراته وإرسالها إلى طلابه

---

(١) د. صالح خليل أبو اصبع - مرجع سابق - ص ١٥ وما بعدها.

ليستمعوا إليها من جهاز التسجيل، وذهب بعد أيام ليرى كيف تسير الأمور، فوجد أن طلابه بدورهم قد تركوا على مقاعدهم أجهزة تسجيل ليسجلوا المحاضرات. وهنا يتضح لنا أن دورهذه الوظيفة يكون مفيداً فى التبادل الأكثر حياداً بالنسبة للمعلومات والرسائل التى مقصدها ليس تعليمياً مثل إصدار التعليمات. ومن الأمثلة على مثل هذا النوع أن تسأل عن الوقت ويجيبك شخص آخر، والمحاضرات العامة، وإعداد الأخبار أو سماعها.

٤- الاتصال الذرائعى (ذو الفائدة)

وفيه تهدف الجملة أو العبارة إلى تحقيق هدف ما، فهو اتصال يستخدم كذريعة، وبحيث يسبب حدثاً ما، ومن أمثلته أن تطلب من سائق التاكسى أن يوصلك إلى المسرح، أو أن تطلب من شخص أن يفتح الباب ، أو أن تطلب من النادل أن يحضر لك كوباً من الماء.

٥- اتصال المشاعر (العاطفى)

وهو الاتصال الذى ينقل رسائل تعبر عن أية مشاعر أو عاطفة تجاه المتلقى، ويدخل ضمن هذا النوع اتصال المجاملات والمديح والتملق.

٦- اتصال التطهير

وهو اتصال يعبر عن ردود أفعال تحدث نتيجة للغضب، أو الأذى، أو الألم الذى يصيب المرء، سواء أكان بدنياً، أو عقلياً. وفى العادة تعبر عن ذلك إما ببعض كلمات مثل آه - أى .. إلخ. أو قد يتم التعبير عن الغضب والأذى والألم، بالشتائم أو باللعنات، أو بحلف الأيمان. والأمثلة على ذلك لا تحتاج إلى بيان.

استقصاء حالات الذات [1]

فى كل موقف من المواقف المعروضة تجد ثلاث استجابات لحالة الذات.

والمطلوب توضيح الحالة أمام كل استجابة

	حالة الذات
أثناء دخول المتعاملين سقطت من يدى ورقة مالية فئة مائة جنيهاً.	(و) (ب) (ط)
• إذا وضعت قدمى على هذه العملة فلن يراها العميل.	○ ○ ○
• المفروض أن يحافظ العميل على ما فى يده.	○ ○ ○
• ياترى لماذا يحمل العميل هذا المبلغ.	○ ○ ○
-• هل هو خاص به أم بالشركة..	○ ○ ○
(٢) موظف يفقد خطابا خاصا بأحد عملاء الشركة	
• أنا ما أقدرش أحل مشكلتك لأنى ما أخذتش الخطاب	○ ○ ○
• أنت ليه ما بتاخدش بالك من شغلك . ده اهمال	○ ○ ○
• راجع بقية زملائك المحتمل يكون الخطاب عند واحد منهم	○ ○ ○
(٣) شائعة تنتقل بين اثنين من الموظفين عن احتمال نقل رئيس القسم:	
• دعنا لا نغالى فى هذه الشائعة خاصة وأن مصدرها غير واضح.	○ ○ ○
• احكى لى بالتفصيل أنا نفسى أفرح فيه ونقعد من غير ريس.	○ ○ ○
• مش مفروض نتكلم عن أى واحد فى غيابه دى نميمة مؤذية.	○ ○ ○

---

(١) هذا التطبيق مقتبس من برنامج بلازما الشخصية وهو من اعداد دكتور/ توفيق عبد الرحمن.

		حالة الذات
المرؤوس :	هل تتوقع ياسيادة المدير أن يكون عندنا ساعات عمل اضافى مع الأسبوع القادم ؟	و ب ط
الرئيس :	حسب معلوماتى يا أستاذ أحمد إلى الآن يبدو اننا سنكون فى حاجة إلى ساعات عمل اضافى وعلى أى حال إذا استجد شئ فى الموقف فسأخطرك فور حصولى على المعلومات الجديدة..	○ ○ ○
موظف :	اسمع (مبتسما بخبث) رئيس القسم مزوغ النهاردة.. الظاهر راحت عليه نومة.	و ب ط
زميله :	(مبتسما بخبث أيضا) الظاهر كده فعلا يا سيدى .. لازم اتعشى عشوة ثقيلة شوية عشان كده لازم نقتل نفسنا فى الشغل النهارده. ما تيجى ننام احنا كمان على المكتب..	○ ○ ○
المرؤوس :	من فضلك ياسيادة المدير أنا تعبان قوى النهارده وحاسس انى حاقع من طولى. ممكن تسامحنى المرة دى وتسيبنى أروح علشان أنام شوية فى البيت.	و ب ط
الرئيس :	وماله يابنى روح النهاردة وخدلك شاى واسبرينة. بس ادفى كويس فى السرير علشان ما تتعرضش لتيار هوا..	○ ○ ○
موظف :	انت زعلان منى علشان كسرت لك الساعة بتاعتك ، وجه ملئ بالغضب ويضغط على أسنانه ،	و ب ط
زميله :	لا مش زعلان منك	

تدريب

(١) ماهى العلاقة التبادلية بين الطرفين الآتيين ؟

و	و	و	و
ب	ب	ب	ب
ط	ط	ط	ط
الزوج	الزوجة	المدير	الموظف

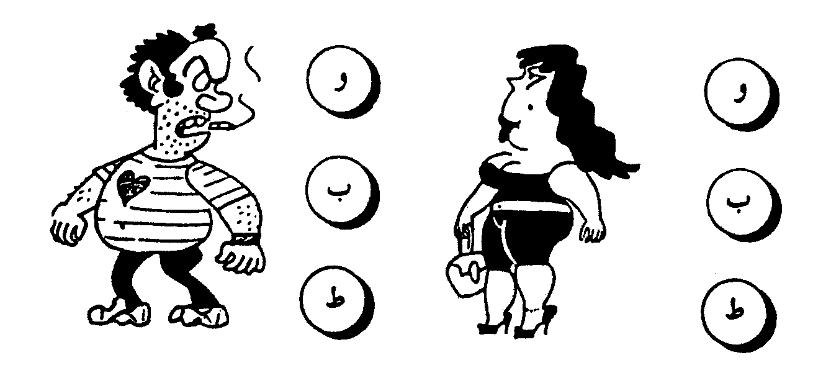
(٢) اقرأ الحالة التالية ثم حدد العلاقة التبادلية:

تنطلق سعاد إلى مكتب رئيس الشركة... وتعلن غضبها وسخطها على السياسة الظالمة للشركة وعلى الاسلوب الغير إنسانى الذى يعامل به الموظفون بالشركة... تفقد سعاد قدرتها على التحكم فى الفاظها... وينتهى الموقف بانفجار رئيس الشركة... قائلا:

الرئيس:

صحيح انت غير جديرة بأن تكونى موظفة طرفنا... وانا غلطان.. غلطان جداً إننى كنت بفكر فى منحك مكافأة ومن كام يوم قلت لزميلك محمد إننى سوف آمر بترقيتك إلى وظفية أعلى لكن حقيقى انت غير جديرة بالاحترام وما تستهليش أى خير.

والآن ما هى العلاقة التبادلية بين سعاد ومحمد ؟



٣- هل سبق لك عزيزى الدارس أن لاحظت:

- انك حينما تتحدث مع بعض الأشخاص تشعر انهم على نفس الخط معك..؟

- وهل لاحظت أن بعض الأشخاص يتكلمون معك كلاماً يبدو مباشراً فى ظاهره فى حين انهم يقصدون شيئا آخر بتعبيرات الوجه او اليدين اوالجسم ؟

عبر عن الموقف السابق باستخدام العلاقات التبادلية.

مبادئ الاتصال الشخصى الجيد(١)

تأكد من :

١ - أنك تتكلم بلغة يفهمها الآخرون

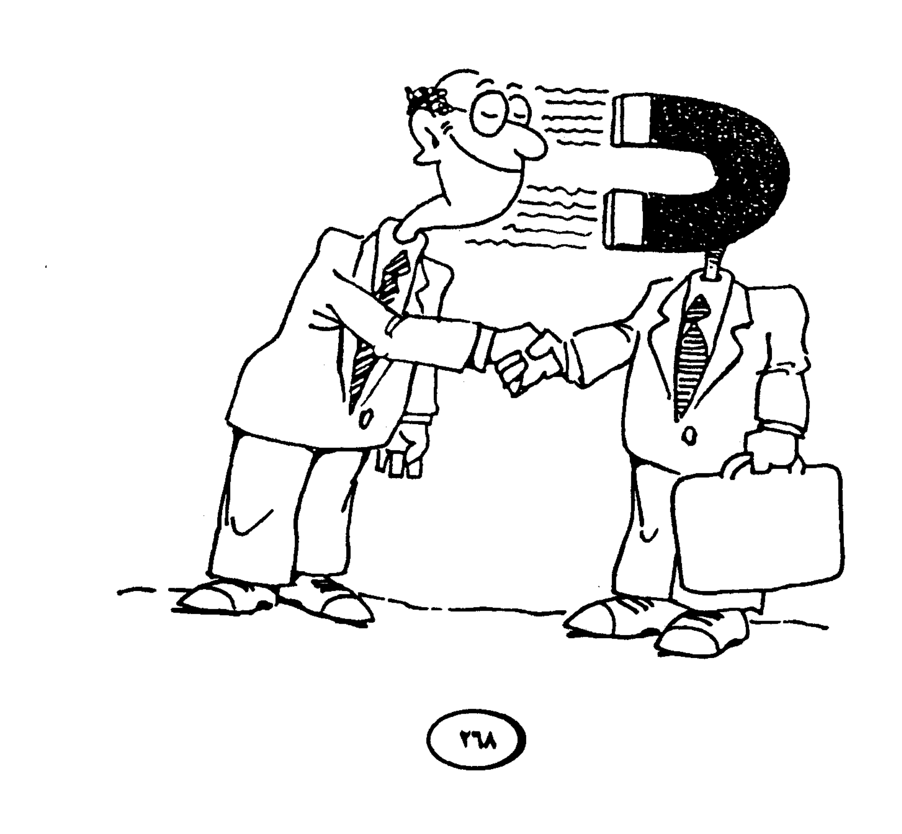


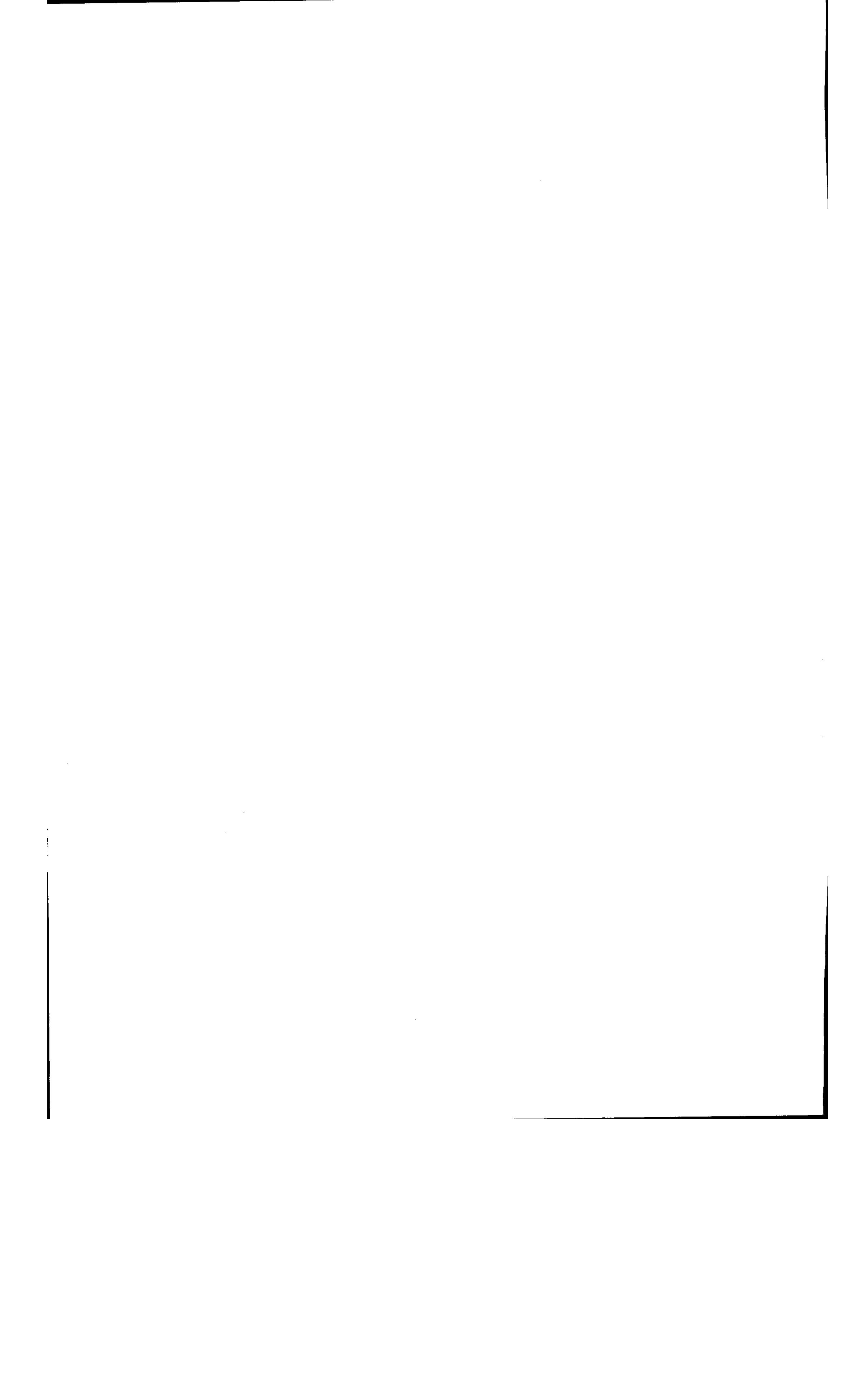
(١) د. أحمد العقاد - مهارات الاتصال - الشركة العربية للاعلام العلمي «شعاع»

٢ - أنك تتجنب استخدام بعض المصطلحات التى قد لا يعرفها الآخرون.



٣ - أن عملية الاتصال تبدأ بالوجه قبل اللسان.





المهارات والقدرات الأساسية التى يجب أن تتوافر فى القائم بالاتصال الشخصى :

أن رجل الاتصال الناجح يجب أن تتوافر فيه القدرات والمهارات الأساسية التالية:-

- النظرة الشمولية
- القدرة على الابتكار والتجديد
- القدرة على اثارة الاهتمام والاستحواذ عليه
- الاستفادة من الفرص المتاحة
- تطوير وتنمية المهارات الذاتية
- مهارات فى الاستماع
- النظرة المستقبلية للأمور
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية والنضوج والطموح
- القدرة على طرح الأسئلة المناسبة
- القدرة على اجادة الرد على أسئلة الطرف الآخر
- اليقظة المستمرة
- القدرة على الاقناع
- إدارة الوقت بنجاح
- الالمام بأسباب الفشل وتجنبها

خصائص الاتصال الشخصى (١)

يعتبر الاتصال الشخصى من أقوى أنواع الاتصال تأثيراً واقناعاً للأسباب التالية:

١- يسير الاتصال الشخصى فى اتجاهين فعملية الاتصال الشخصى هى عملية تبادلية تتيح للمشتركين فى الاتصال تبادل أو تقاسم الأدوار إرسالاً واستقبالاً وسؤالاً وجواباً وأخذاً وعطاءاً واقناعاً واقتناعاً حتى يتحقق الهدف الكلى من الاتصال.

٢- تكون الاستجابة فى الاتصال الشخصى فورية أو مباشرة مما يساعد المرسل على معرفة ما إذا استلمت رسالته وفهمت من قبل المستقبل أم لا. وقد يلمح المرسل استجابة المستقبل وكذلك المستقبل استجابة المرسل فى كلامه ولغة جسمه ومن تعبيرات وجهه وغيرها، فالاستجابة هنا ضرورية لأنها تساعد المرسل على تقييم عملية الاتصال لمعرفة مدى فعاليتها.

٣- يحدث الاتصال الشخصى فى جو اجتماعى تفاعلى عن طريق وجود المرسل والمستقبل فى نفس المكان والزمان. فوجود المرسل والمستقبل فى نفس المكان والزمان يتيح لهم فرصة التعارف فيما بينهم عن قرب ورفع حواجز التكلفة وإضفاء جو من الود على الاجتماع وتقوية العلاقات الاجتماعية الشخصية عن طريق بناء جسور الثقة والألفة فيما بينهم.

٤- يتيح الاتصال الشخصى الفرصة للمشتركين فى الاتصال تحديد أهدافهم المشتركة وتطوير أو تعديل رسائلهم الاتصالية عن طريق زيادة وحذف أو اكتشاف معلومات جديدة ذات قيمة عالية بالنسبة لهم.

---

(١) د. ابراهيم ابو عرقوب - الاتصال لانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي - مكتبة المجدلاوي - عمان ١٩٩٣ - ص ١٢٤ وما بعدها.

٥- الاتصال الشخصى مرن ، فالمشتركون فى الاتصال يتحققون من رسائلهم قبل بثها ويردون عليها بدقة ويستخدمون الوقت بشكل هادف لتعديل رسائلهم الاتصالية او عرضها بأكثر من اسلوب حتى يتحقق الهدف الكلى من الاتصال بالفهم وا لمشاركة والتقاء العقول ومن ثم التأثير المطلوب.

فالمرسل يختار الفكرة التى تناسب المستقبل فإذا ماحصل ارباك أو تشكك من جانب المستقبل فإ المرسل يسارع بتعديل فكرته بناءً على طبيعة المكان والزمان وموقف الاتصال. فالمرسل والمستقبل يلعبان دوراً مهما فى تحديد محتوى الرسالة الاتصالية وصياغتها.

٦- يستخدم الاتصال الشخصى فى عمليات الضغط الاجتماعى كا هو الحال فى عمليات التعذيب والتحقيق والاستجواب بحيث يمتنع بعض المشاركين فى الاتصال عن وقف أو قطع العملية الاتصالية.

٧- يتسم الاتصال الشخصى بحضور الحواس الانسانية من سمع وبصر وشم وذوق ولمس لدى المشتركين فى الاتصال بحيث يستمعون إلى بعضهم ويتبادلون النظرت والمعلومات بشكل منطوق ومكتوب وإشارات ولغة جسم، اى أن قنوات الاتصال الشخصى هى الحواس الانسانية بشكل خاص السمع والبصر واللمس.

٨- الاتصال الشخصى هو عبارة عن مشاركة إيجابية إجتماعية بين المشتركين فى الاتصال. ومثال ذلك الحفلات والندوات والزيادات والمظاهرات والصلوات الجماعية والمناظرات والتعليم فى شتى مراحله.

٩- وبشكل عام ، فإن الاتصال الشخصى هو أكثر أنواع الاتصال اقناعاً.

عوائق الاتصال الشخصى :

تتضمن عملية الاتصال الشخصى وجها لوجه خمس خطوات من جانب الراسل وخمس خطوات من جانب المرسل إليه وتتضمن هذه الخطوات مجموعة من العوائق وذلك علي النحو التالي:-

أولاً - من جانب الراسل :

(١) يستقبل الفرد ماحوله من مثيرات عن طريق حواسه فقد يسمع أو يرى أو يلمس أو يشم أو يتذوق أو يشعر. ولا شك أن مدى شعور الفرد لأى من هذه المثيرات يتوقف على درجة حساسيته لها وقدرته على الاستجابة ودرجة يقظته واهميتها بالنسبة له.

(٢) ينتقل هذا الشعور إلى الجهاز العصبى والغدد والمخ والعضلات وهذا يتوقف على سن الفرد وجنسه ودرجته ووظيفته وما يحبه وما يكرهه وآماله وآلامه ومخاوفه.

(٣) يبدأ الفرد بعد ذلك فى التمييز بين ما هو مهم وله مغزى وبين ماهو غير مهم وذلك بقصد تحديد أبعاد الموقف وتوضيح معالم الصورة التى يراها إزاء هذا الموقف وانطباعاته ومعانيه وهذا يعتمد أساساً على :

أ- قدرة الجهاز العصبى فى مساعدة الفرد على رؤية الحقيقة.

ب- أثر استقبال المثير الخارجى على عملية التوازن النفسى لدى الفرد.

(٤) البحث عن الطريقة أو الأسلوب الذى يستخدمه الفرد فى تحديد استجابته إزاء هذا الموقف. ويتم ذلك عن طريق تقييم الاحتمالات المختلفة لهذه الطرق والأساليب ووزن الاتجاهات المختلفة. وهذا يعتمد أساساً على الغرض الذى يريد الفرد أن يحققه وكذلك ولاؤه وتحيزه لبعض الأشياء دون البعض الآخر.

---

(١) د. سيد خير الله - المعهد القومى للتنمية الادارية

(٥) استجابة الفرد للمثير الذى شعر به واستقبله. وذلك فى صورة كلام أو تعبيرات للوجه أو نبرات صوت معينة، فيستخدم الرموز أو الكلمات التى لها معنى خاص له.

وهذا يعتمد أساساً على ما لدى الفرد من معلومات عن الحقائق المختلفة وقدرته اللغوية ومرونته فى استخدام الألفاظ والكلمات وطريقة الفرد فى الكلام وما هى بعض المعوقات التى تمنعه من أن يستجيب بالطريقة التى يرغبها.

وعندئذ يحدث نوع من التفاعل بين الفرد (أ) والفرد (ب) ويتوقف هذا التفاعل على :

أ- العلاقة الماضية بين (أ ، ب)

ب- درجة اتفاق (ز ، ب) فى رغباتهما

جـ- الوقت والمكان الذى تحدث فيهما المناقشة

د- قدرة أ ، ب وخبراتهما الماضية

ثانياً- المرسل إليه :

(١) يستقبل المرسل إليه المثير فى الراسل. فيستمع بقدر استطاعته إلى ما يقوله الراسل أو يلاحظ تعبيرات الراسل فى صوته وجهه أى أن المرسل إليه يستمع إلى الراسل بطريقته الخاصة. وهذا يتوقف إلى حد كبير على رغبة المرسل إليه فى أن يستمع إلى ما يقوله الراسل ويقظة المرسل إليه ودرجة حساسيته ومدى معرفته للرموز والكلمات والمعانى التى يستخدمها الراسل.

(٢) بعد ذلك ينتقل هذا الشعور إلى الجهاز العصبى والغدد والمخ والعضلات ويتوقف هذا على عمر المرسل إليه وجنسه ووظيفته ودرجته وخبراته الماضية وعلاقته بالراسل وما يحبه وما يكرهه وآماله وآلامه ومخاوفه.

(٣) يبدأ المرسل إليه فى التمييز بين المهم وغير المهم بالنسبة لما استقبله من مثيرات خارجية، ماذا سمعه من الراسل؟ وماذا اعتقد أن الراسل يعنيه عندما تكلم ؟

ويتوقف هذا على :-

أ- درجة سماح الجهاز العصبى للمرسل إليه فى أن يقبل ما هو واقعى وحقيقى له.

ب- التأثير العام للمثير الخارجى (الراسل) على حالة التوازن الداخلى (النفس) للمرسل إليه.

(٤) تأتى بعد ذلك مهمة التقييم لما تأثر به المرسل إليه وما الذى له دلالة ومغزى معين ومحاولة ايجاد المعانى المختلفة لما قد يكون الراسل قد قصده. ويعتمد هذا على الرموز والكلمات التى لها معنى معين للمرسل إليه واستخدام الراسل لها عند مخاطبته المرسل إليه، والغرض الذى يعنيه الراسل كما يراه المرسل إليه وكذلك شعور المرسل إليه وولائه.

(٥) يستقر المرسل إليه على تفسير نهائى لرسالة الراسل. ويصل إلى قرار نهائى لما احتوته رسالة الراسل من معانى وكلمات معينة حاول هذا الراسل أن يوصلها إلى المرسل إليه. ويعتمد هذا أساساً على :-

أ- قدرة المرسل إليه على أن يفصل ويميز بين مايريد هو أن يسمعه وبين ما قاله الراسل.

ب- مدى انشغال المرسل إليه عند استقباله للرسالة من الراسل.

جـ- مدى الضغوط الواقعة عليه.

د- مدى قدرة المرسل إليه على تحليل الرسالة التى استقبلها.

هـ- الحالة الانفعالية للمرسل إليه عند تلقيه المثير من الراسل.

والآن بعد أن شرحت الخطوات التى تتم بها عملية التواصل نبين فيما يلى بعض العوامل التى قد تؤدى إلى سوء عملية الاتصال وعدم فاعليتها فى كثير من الأحيان:

(١) كثيراً ما يميل الفرد إلى اصدار أحكام على الأشياء موضوع الخلاف، متأثراً بشعوره وانفعالاته ووجهه نظره هو دون الأخذ فى الاعتبار وجهة النظر المتعارضة. فكثيراً ما يجد الفرد نفسه فى مناقشة أو جدال حول موضوع ما ، يشعر اثناءها بالاستثارة والتحمس للاستجابة أما بالموافقة أو بعدم الموافقة. فيفسر الفرد الأشياء التى أمامه تفسيرا واحداً كما يراها هو ومن ثم يريد أن يعبر عن وجهة نظره هذه بقوة وحزم ويرجع ذلك إلى أن شعوره وانفعالاته تسيطر عليه تماماً وتمنعه من أن يستمع إلى وجهة نظر الشخص الذى يناقشه. فعندما يختلف الفرد مع شخص آخر فإن شغله الشاغل أثناء المناقشة أن يكون مستعداً لنقد وجهة النظر الأخرى عند أول فرصة تسنح له بالكلام. وينتج عن تبادل وجهات النظر بهذا الاستعداد العقلى أن يشعر كل من الطرفين بالكبت والعجز عن فهم وجهة النظر الأخرى.

مثال ذلك المناقشة الآتية بين المدير التجارى ومدير الانتاج فى شركة ما .

المدير التجارى :

اعتقد أن جودة البضاعة التى تنتجها مصانعنا لا تناسب احتياجات العملاء.

مدير المصانع:

حسناً، اننى أبذل كل ما استطيع من جهد . اننى أطبق معايير مراقبة الجودة التى كنت طبقتها من قبل. انا لا أعرف شخصيا لماذا لاتنتج انتاجا جيدا كما كنا من قبل . لدينا صعوبات بعضها يرجع إلى استخدام أنواع جديدة من المواد الأولية البعض الآخر إلى عدم توافر العامل الماهر. ولكن على العموم اننى فخور بالمجهود الذى يبذله العمال لمقابلة المعايير المطلوبة منهم.

المدير التجارى :

المشكلة هى أن بعض العملاء يشكون من تراكم المخزون لديهم من انتاجنا ويجدون صعوبة كبيرة فى تصريفه.

مدير المصانع:

هذا الكلام ليس له معنى . اننا ننتج طبقا لمواصفات معينة ولقد ركزت كل جهدى على أن أعاين بنفسى جودة الانتاج طبقا للمواصفات الموضوعة ثلاث مرات فى الأسبوع. اننا ننتج ما هو مطلوب منا حسب المواصفات.

والآن ماهى المشكلة موضوع المناقشة بين المدير التجارى ومدير المصانع ؟

يناقش مدير المصانع المشكلة من وجهة نظره هو . فجودة المنتج يراه هو طبقا لمواصفات ومعايير معينة موضوعة ومحددة . ولكن المدير التجارى لايهم أن يطبق المنتج المواصفات والمعايير الموضوعة قدر اهتمامه مقابلة احتياجات العملاء. فأساس الجودة فى نظر المدير التجارى هى مقابلة احتياجات العملاء.

وهنا يوضح لنا ان كل من الطرفين لا يرى إلا مشكلته هو. وقد يكون من المفيد فى مثل هذه الحالات ان يطلب من كل طرف ان يعيد تحديد المشكلة التى يعتقد هو ان الطرف الآخر يراها بمعنى أن المدير التجارى يحدد المشكلة كما يعتقد ان مدير المصانع يراها ومدير المصانع يحدد المشكلة كما يعتقد أن مدير المصانع يراها ومدير المصانع يحدد المشكلة كما يعتقد أن المدير التجارى يراها. فإن هذا قد يساعد كل من الطرفين على تشخيص الكثير من أسباب عدم التفاهم.

(٢) محاولة استمالة الغير لتأييد وجهة نظر معينة:

يشعر الفرد فى كثير من الأحيان بالرغبة فى أن يعبر عن وجهة نظره لمن حوله من الناس وذلك إما عن طريق محاولة اقتناع الآخرين بوجهة نظره أو ان تكون طريقة عرضه واضحة ومحددة ومنطقية دون لف ودوران.

ولكن لمشكلة الأساسية بالنسبة له هو ايجاد طرف آخر يفهم ويتقبل وجهة نظره الشخصية . وفى محاولته هذه قد يصل الفرد إلى عكس ما توقعه. فقد يجد عند الطرف الآخر سوء فهم وعناد. وقد يرجع هذا إلى احد أو بعض الاحتمالات الآتية:

(١) اننا نفترض أن الكلمة الواحدة لها معنى واحد لنا وللغير. ولكن هذا فرض خاطئ من أساسه. فالكلمة الواحدة لها أكثر من معنى واحد وأكثر من مدلول. مثال ذلك كلمة كفاءة لها معنى للمدير يختلف عن معناها للمهندس يختلف عن معناها للعامل وهكذا.

(٢) كثيراً ما نكتفى بالتفسير المنطقى للكثير من الأشياء وذلك بغرض أن الحقائق تتكلم عن نفسها وذلك أيضاً لافتراضنا أن الحقائق كما نراها

نحن وكما نشعر بها سوف يراها ويشعر بها الآخرون بنفس الدرجة. ولكن هذا ايضاً افتراض خاطئ حيث ما يشعر به الطرف الآخر قد يفسر الحقائق تفسيراً مختلفاً عما نتوقعه. مثال ذلك وجهة نظر رجال الادارة العليا فى ربط الأجر بالانتاج يختلف عن وجهة نظر العامل. أو وجهة نظر رجال الإدارة العليا فى الميزانية التقديرية يختلف عن وجهة نظر العامل.

(٣) كثيراً مانشعر بالقلق وعدم الاستقرار عندما نجد فرد أو جماعة تتخذ رأياً مخالفاً لرأينا ومن ثم نستخدم أساليب الضغط المختلفة لتغير رأى الآخرين. ولكن فى كثير من الأحيان يحدث العكس حيث أن الشعور بعدم الصبر لاختلاف الرأى وكذلك عدم احترام حق الآخرين فى أن يختلف شعورهم عن شعورنا و الضغط عليهم لحملهم على الموافقة على رأى ما، كل هذا قد يؤدى فى النهاية إلى العناد وعدم التعاون من الجانب الآخر.

(٤) كثيرا ما تفترض أن الغرض الرئيسى من اى مناقشة هو جعل المرؤس أو الرئيس أو اى شخص آخر يرى الأشياء بالطريقة التى نراها نحن.

(٣) الحاجة إلى الشعور بالذات:

عندما تقوم بصفتك رئيس باعطاء أوامر إلى مرؤسيك فإنك تستقبل منهم مؤشرات متعددة تدل على درجة قبولهم لما تصدره من أوامر مثال ذلك تعبيرات وجوههم، الأسئلة التى يسألونها، الكلمات التى يستخدمونها عندما يتلقون الأوامر منك، كل هذا يعطيك مؤشرات صادقة لمدى استجابتهم.

خذ مثلا الإجابة الآتية بعد فترة تردد (سوف نبذل قصارى جهدنا لمقابلة هذه الحصة من الانتاج) . ماذا يعنى صاحب هذه الإجابة ؟ هل من الضرورى

منك انت كمدير ان تتأكد من مضمون هذه الإجابة قبل ان يترك مرؤوسك مكتبك ؟ وهل عندك انت كمدير وقت كاف لتستوضح مثل هذه الإجابات؟ هل يجب عليك ان تفترض ان مرؤوسك على درجة من الذكاء تمكنه من تنفيذ أوامرك بدقة كما تراها وتريدها أنت وانه سوف لا يوافق ولا يقدم على اى شئ إلا بعد ان يتأكد انه قادر على ادائه؟

ان بعضنا يحاول أن يستوضح مثل هذه الشكوك بمجرد حدوثها ولكن الكثير منا يتركها تمر ولا تفكر فيها إلا بعد ان يقع فعلاً سوء التفاهم. ويرجع ذلك إلى أن ما تعتبره أنت كمدير منطقياً وبسيطاً وسهل الفهم قد يختلط هذا مع شعور مرؤوسك واحساساته وولائه واهدافه ومصالحه المختلفة.

فبالإشارة إلى الإجابة السابقة ،سوف نبذل قصارى جهدنا لمقابلة هذه الحصة من الانتاج، قد يعنى هذا النوع التكيف والتعديل والتغيير اللازمة مثلا فى قسمه والتى بالتالى قد تؤدى إلى افساد العلاقات الانسانية القائمة بين العاملين. فإذا حاول المرؤوس أن يشرح حقيقة ما يعنيه فقد يكون الجواب منك أ الأوامر هى أوامر ولا محل للمناقشة. ويترك هو بمشكلته بينما تتصرف أنت إلى انجاز ما لديك من مشاكل اخرى.

أما إذا أدت المناقشة بينك وبينه إلى نوع من سوء الفهم فقد تشعر أنت بمشاعر متعددة فمثلاً قد تشعر انك لم تكن واضحاً فى تعليماتك أول الأمر ومن ثم عليك أن تكرر تعليماتك له مرة ثانية وثالثة ورابعة حتى تتأكد من فهمه لما تقوله أو انك قد تسأل نفسك بنوع من التهكم عن الطريقة التى يجب أن تتبع لتفهيم ذلك الشخص الواقف أمامك.

كل هذه المشاعر التى تدور فى راسك كمدير، يشعر بها المرؤوس أو الشخص الو اقف أمامك ومن ثم فإنه يميل إلى أن يقاومها بطريقة أو اخرى. ذلك لأن المرؤوس يشعر فى داخل نفسه أن لديه شئ مهم يريد أن يناقشه معك كمدير

وذلك إذا ما شعر هو انك تحترمه وتعطيه فرصته لبيان وجهة نظره فيما يعن له من أمور.

فبدلاً من أن ترغمه على أن يوافق دون اى مناقشة يجب ان تصغى جيداً إلى شعور هذا الشخص وتعرف أثر قرارك الذى اتخذته على ادارته أو قسمه. فإن هذا وحده يزيد من قوة التعاون على حل الكثير من المشاكل المشتركة وتصبح أنت فى نظر المرؤوس مصدرا للعون والمساعدة ويستطيع المرؤوس ان يفصح عن كل مشاكله ومشاعره ويؤدى ذلك كله إلى خلو الأسس التى تساعد على الفهم المتبادل حتى ولو كان من الضرورى تنفيذ الأوامر الصادرة إليه كما هى دون تغيير. كما أن الوقت الذى تستغرقه فى الاستماع لوجهة نظره يوفر لك الكثير من الوقت فى الأجل الطويل.

ومن ثم يجب بصفتك كرئيس أن تكون على دراية تامة بأثر الأسلوب او الطريقة التى تتبعها فى معاملتك لمرؤوسيك وأثر اسلوبهم وطريقتهم فى التعامل معك، كما يجب أن تدرك أن عملية التواصل إنما تتضمن تبادل فى الشعور والانفعالات التى يجب ان تفهم جيداً او هذا امر حيوى إذا ما أريد تهيئة جو صالح فى ادارتك او منظمتك لتنمية العلاقات الانسانية وجعل عملية التواصل فعالة بين العاملين.

(٤) مخاطر الكلمات:

كلنا نعرف ولكن كثيراً ما ننسى ان الكلمات تعنى أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين فالكلمات هى مجرد رموز لأشياء يستجيب لها كل واحد منا استجابة مختلفة عن الشخص الآخر.

مثال ذلك عندما تعلن الادارة فى اجتماع عام أن الشركة سوف تطبق مثلا سياسة ربط الأجر بالانتاج فقد يكون معنى هذا بالنسبة للعاملين مجهوداً اكبر وضغوطاً اكثر دون مقابل.

ان البيئة السيكولوجية تعطى للفرد معنى الكلمة التى يسمعها والتى يتكلمها. ان الرسائل التى نرسلها للآخرين أو نستقبلها منهم ماهى إلا مجموعة من الكلمات تحمل الكثير من الشعور والعواطف التى لا يفصح أو يعبر عنها على وجه التحديد والوضوح اننا كثيراً ما نتعود القراءة التى بين السطور وذلك لمحاولة فهم ما يقصده الكاتب من معانى وشعور متضمنة فيما يكتبه من كلمات وحروف.

مثال ذلك إذا أعلن المدير أو الرئيس الآتى :

«انني اتبع من الآن سياسة الباب المفتوح»

فإن معنى هذه الجملة يتوقف اولاً واخيراً على سلوك المدير نفسه. هل هذا الكلام يطبق فعلا أم أن الفعل يختلف عن القول ؟ أن الأفعال تتكلم بصوت أعلى من الكلمات ومن ثم لكى يصبح الشخص عند حسن ظن الآخرين به لابد أن تكون المعانى التى تدل عليها كلماته متفقة تماماً مع المعانى التى تدل عليها أفعاله.

(٥) تشويه وتحريف الوسائل :

كثيراً ما نشوه أوتحرف الرسالة إذا ما انتقلت أو تداولت بين عدد من الأشخاص ذلك لأن لدينا قدرة محدودة على الاستماع الجيد لكل ما يقال ، ومن ثم نجد أن رسالة إذا ما تداولت بين عدد من الأشخاص انتهت برسالة اخرى تخالف الرسالة الأصلية.

مثال ذلك عندما يضع رجال الإدارة العليا سياسة جديدة للشركة ويبذلون جهدا كبيرا فى كتابتها بأسلوب دقيق وواضح ومحدد ولكن عندما تنتقل هذه السياسة إلى المستويات الأدنى فى المنظمة نجد الكثير من المعانى الجديدة

والتفسيرات الكثيرة المتصلة بهذه السياسة. وقد يغضب رجال الإدارة العليا لهذا التحريف والتشويش وقد يفسرونه بالغباء وقصر النظر وبعدم التعاون من جانب رجال الإدارة التنفيذية.

كذلك الحال أيضاً بالنسبة للرسائل التى ترسل من العاملين إلى رجال الإدارة العليا فإنه يشعر بها أيضاً الكثير من التشويش والتحريف والحذف والاضافة حيث أنه من السهل أن يعلم الرئيس بالمعلومات التى يجب أن يعلمها دون اعطائه المعلومات التى يجب أن يعلمها.

العوامل التى تساعد فى الحد من عوائق الاتصال الشخصى

بالنسبة للمرسل:

أ- وضوح موضوع الرسالة للمرسل والمستقبل

ب- صدق المرسل

جـ- الثقة فى المرسل

د- جاذبية المرسل

هـ- قدرة المرسل على الاقناع . عرض الأمور بطريقة منطقية

و- القدرة على مشاركة الآخرين فى أفكارهم والأخذ والعطاء معهم .

ز- عند الاختلاف مع المستمع يجب عدم مهاجمته شخصياً لأن ذلك يجرح مشاعره.

بالنسبة للرسالة

أ- تحدد الهدف الاتصال (ترقية ، إقناع ، تعليم ، تثقيف)

ب- تحديد الفكرة الرئيسية للرسالة الاتصالية

جـ- تحديد محتوى الرسالة الذى يخاطب حاجات المستقبل ورغباته.

د- عرض الفكرة الرئيسية فى الرسالة الاتصالية بعدة أشكال من اتصال لفظى والتركيز على الاتصال غير اللفظى.

هـ- استخدام أساليب مختلفة لإيصال المعلومة للمستمع، وإعطاء أمثلة واضحة لإيصا الفكرة.

و- عدم الكلام بسرعة مفترضين بأن المستمع يتابع الاستماع للكلام.

ز- اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب والموقف الاتصالى المناسب، فإن «لكل مقام مقال».

حـ- يجب التكلم بلغة المستمع وإن أمكن بلهجته.

ط- مخاطبة نفس وعقل المستمع معاً.

بالنسبة للجمهور المستهدف

أ- يجب معرفة طبيعة الجمهور المستهدف من حيث اللغة والدين والجنس والمهن وأماكن السكن و التعليم والعادات والتقاليد من أجل مخاطبتهم على قدر عقولهم.

ب- معرفة حاجات المستمعين ورغباتهم والعمل على إشباعها.

جـ- عدم مقاطعة المستمع أثناء حديثه وإتاحة الفرصة له بالتعبير عن أفكاره أو عما يجول فى خاطره أو فى ذهنه.

د- من العبث أن تكلم من لا يريد الاستماع لك.

هـ- يجب عدم الكلام بسرعة على افتراض بأن المستمع يتابع الكلام.

و- يجب على المستمع أن ينتقد الفكرة التى يطرحها المتحدث وليس شخص المتحدث لأن ذلك يعتبر هجوماً شخصياً قد يؤدى إلى صراع.

ز- يجب دائماً الحرص على إعطاء المستمع معلومات جديدة وعرضها بطريقة منطقية خطوة بخطوة حتى تقوده إلى النتيجة المرجوة من الحديث.

تمرين

ماذا يفعلون ؟

(١)

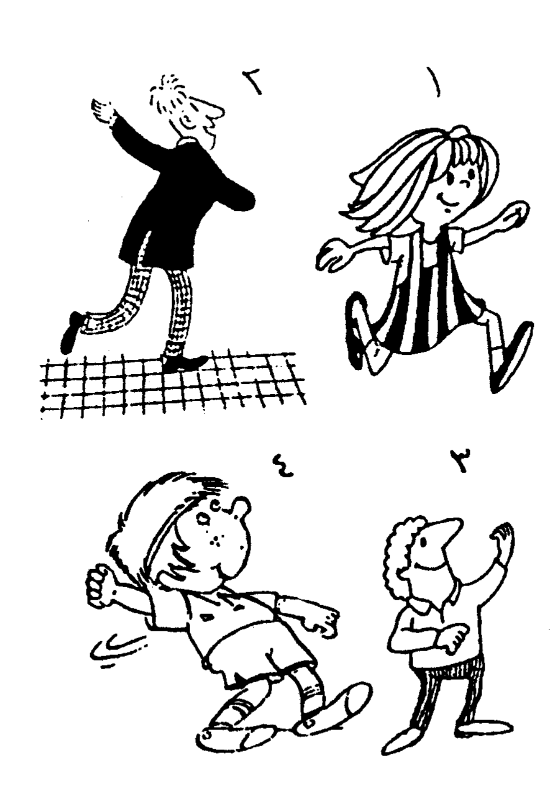
هؤلاء ستة رجل من الشرطة السرية فى أوضاع مختلفة مما تستدعيه مهنتهم. فهل تستطيع معرفة ماذا يفعل كل واحد منهم ؟



تمرين

ماذا يفعلون ؟

(٢)



تمرين

ماذا يفعلون ؟

(٣)



تمرين

عالم فلك

بصفتك عالم فلك .. حدد لنا من خلال الصور التالية حظك اليوم

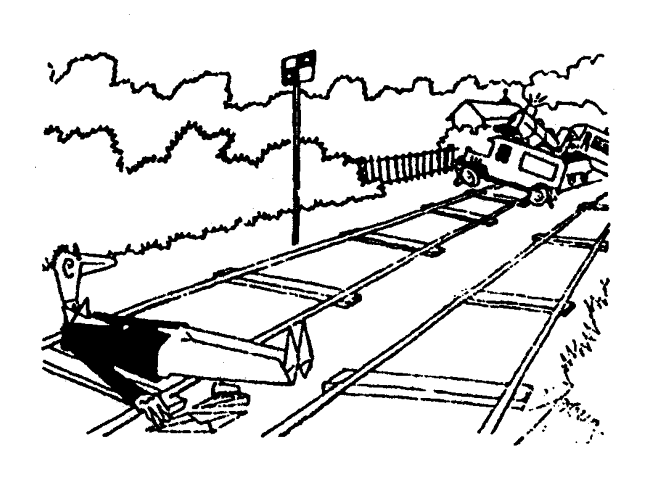
برج القوس



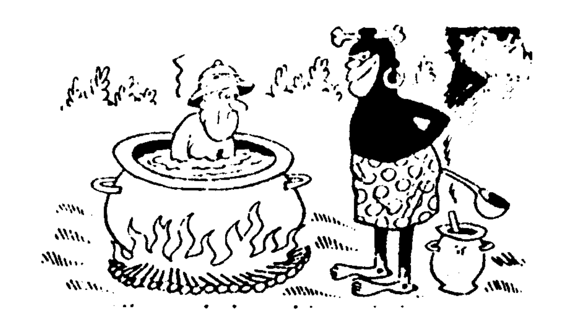
برج الحوت



برج العقرب



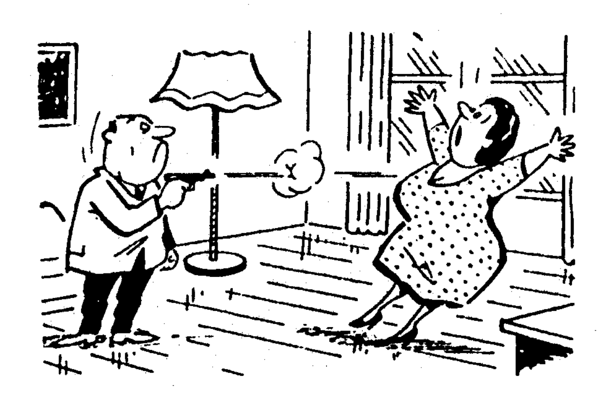
برج الدلو



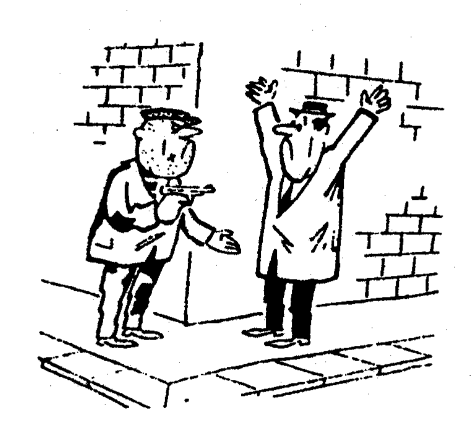
برج الأسد



برج الثور



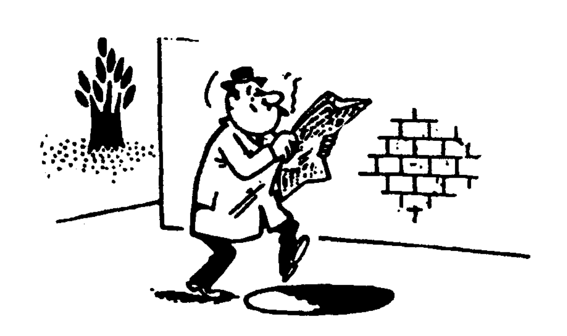
برج الميزان



برج السرطان



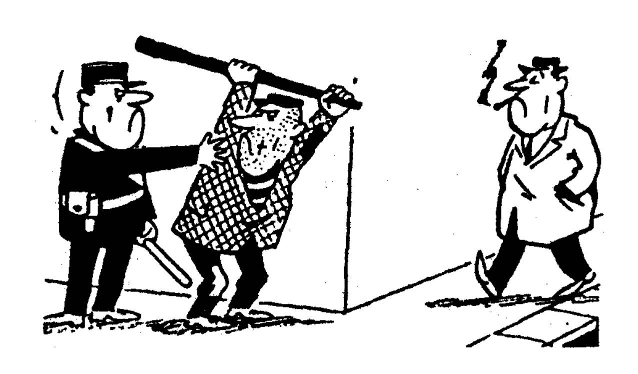
برج العذراء



برج الجوزاء



برج الجدى



برج الحمل



القواعد الارشادية فى التعامل مع بعض عوائق الاتصال الشخصى [1]

أولاً : التسرع فى التقييم أو التعليق



القواعد الارشادية:

- التزم بمبدأ تأجيل الحكم أو التروى بمعنى أن تحتفظ باستنتاجاتك و تعليقاتك إلى أن تنتهى مناقشة جميع الأفكار.
- لا تتوان عن توجيه الاسئلة الإستيضاحية حتى فى الحالات التى تشعر فيها بالمامك بكل المعلومات.
- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها.

---

(١) د. احمد العقاد - مرجع سابق.

ثانياً- إستخدام العبارات التقريرية أو التخصيصية



قواعد ارشادية:

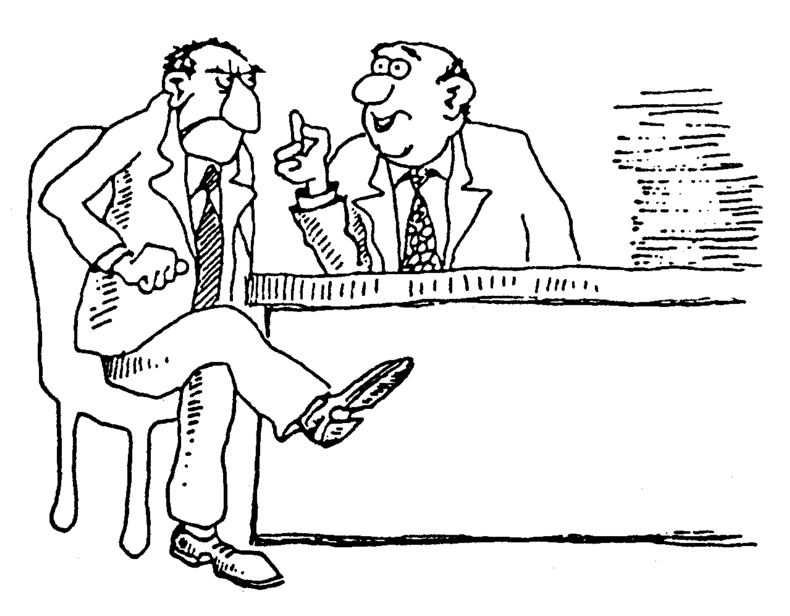
- تحاشى العبارات التقريرية كلما أمكن ذلك، فاستخدامها يؤدى إلى خلق حالة من التوتر.
- استخدم العبارات التقريبية فى التعبير عما تريد مثل ، يبدو لى أن معاملتك فيها بعض المشاكل ، فمثلاً هذا التعبير يؤدى إلى الاسترخاء النفسى للطرف الآخر ويجنبك دفاعه.

ثالثاً- مقاطعة الآخرين:



قواعد إرشادية:

- تجنب مقاطعة الآخرين
- انصت جيداً حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل ان تبدأ فى الإدلاء بما تريد.
- لا تجلس متحفزاً للرد ، بل استرخى فى مجلسك على امل ان تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيداً إذا شغلت ذهنك بالرد.
- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغبا فى الإستماع لأفكار الغير ومتفهماً لوجهة نظرهم.



قواعد ارشادية:

* استخدم التعليقات غير المباشرة التى تنفس بها عن غضبك مثل

- لا تقلق بشأن هذه المسألة ، اعتقد انها ستكون اكثر وضوحاً عندما انتهى من الحديث.

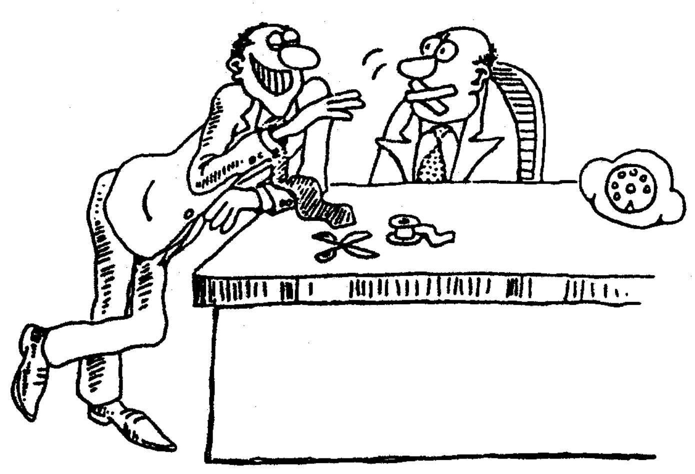
(بعد أن ينتهى المقاطع من تعليقه)

- لم اشأ أن استوقفك لأنى أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكنى أعتقد أنه من المفضل أن يعطى كل منا الأخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل ، ما رأيك؟

ان مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة اقل هجوما كما انها تمكنك من توضيح الطريقة التى تفضلها فى الاتصالات مستقبلاً.

- استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة.
- استخدم النغمة الاستفسارية عندما تستوضح عن مدى فهم الطرف الآخر حتى لا يظن أنك تبكته.
- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وانتظر برهة ثم تساءل عن مدى وضوحها.

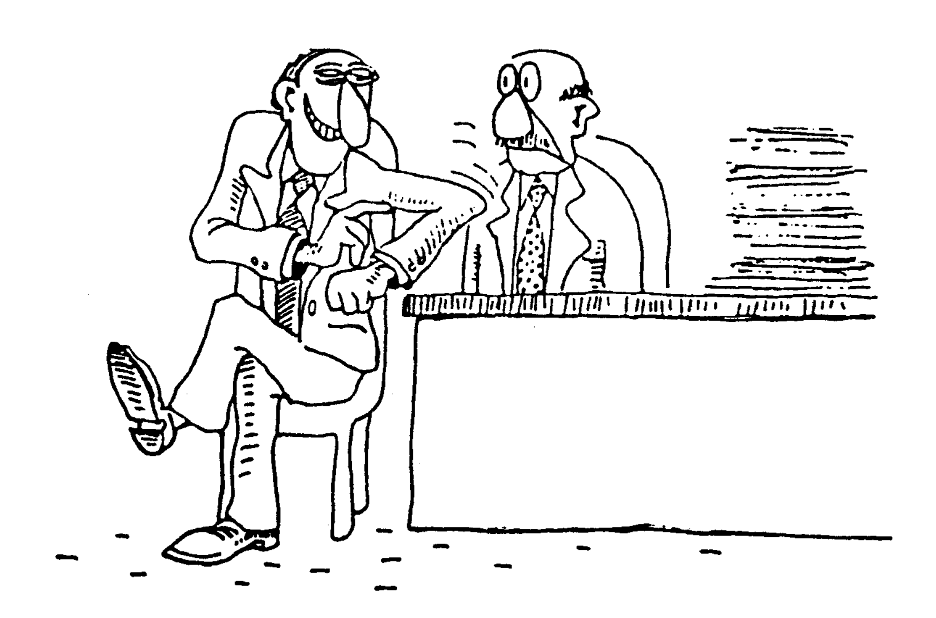
خامساً - الإستئثار بالحديث



قواعد ارشادية:

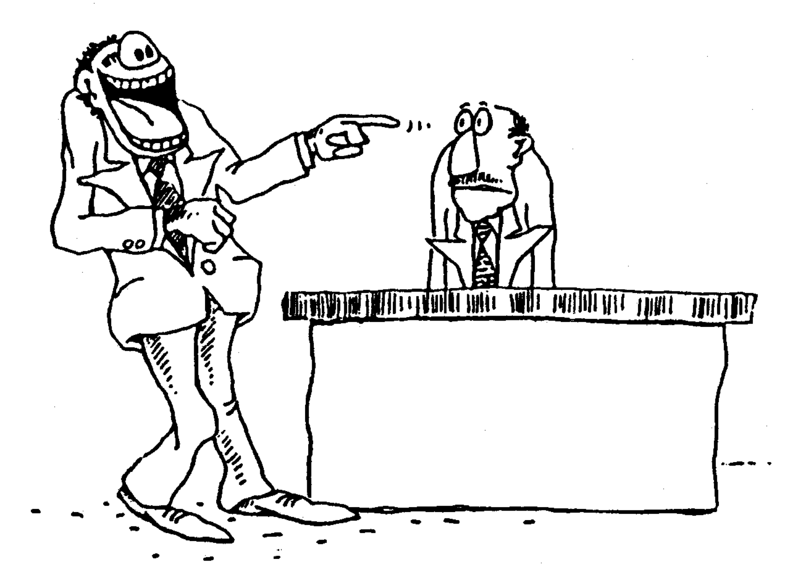
- لا تعتل منبر الحديث وحدك.
- استخدم الأسئلة التى تشجع الآخرين على الحديث
- ركز حديثك ولا تكرر نفسك.

سادساً - أسئلة الإستدراج



قواعد ارشادية:

- اخبر بما تريد فى عبارات صريحة
- لا تطلب موافقة الأخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا.
- احترس من المعوقات الأخرى التى قد تصاحب اسئلة الإستدراج مثل : اللوم والتعالى.



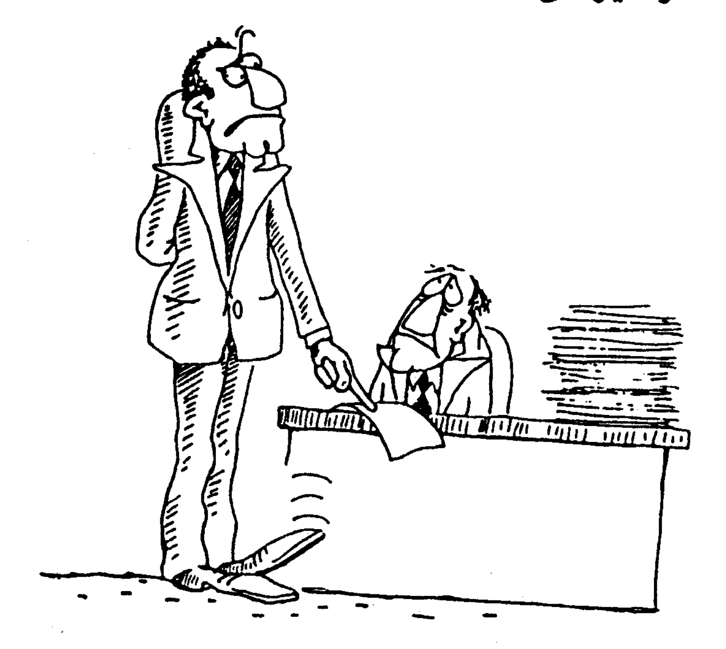
قواعد ارشادية :

* تجنب السخرية تماماً.

* ضع نفسك مكان الآخر وفكر فيما يمكن عليه شعورك لو تهكم عليك أحد.

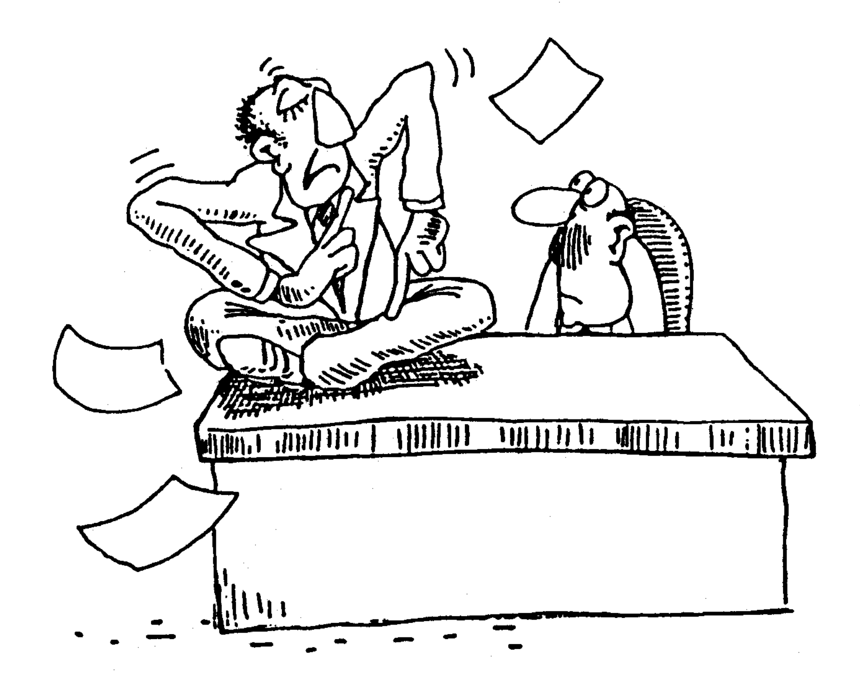
* إذا أردت استخدام الدعابة من قبيل التباسط مع الغير والتخفيف من قيود العلاقات الرسمية فعليك أن تحلل محتويات «النكتة» التى تنوى اطلاقها وما تقصده منها وهل تقصد من ورائها تغيير أمر معين؟ أم انك تسوقها لمجرد السخرية من شخص معين؟ فيما يعلق بالأمر فيمكنك أن تبدأ بعرض المسألة التى تريد إثارتها دون الإشارة إلى شخص معين ثم تتبعها بالدعابة بشرط ان تكون مناسبة للموقف، أما فيما يتعلق بالأمر الثانى (مجرد السخرية) فإننا نحيلك إلى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية.

ثامناً - التركيز على الأخطاء



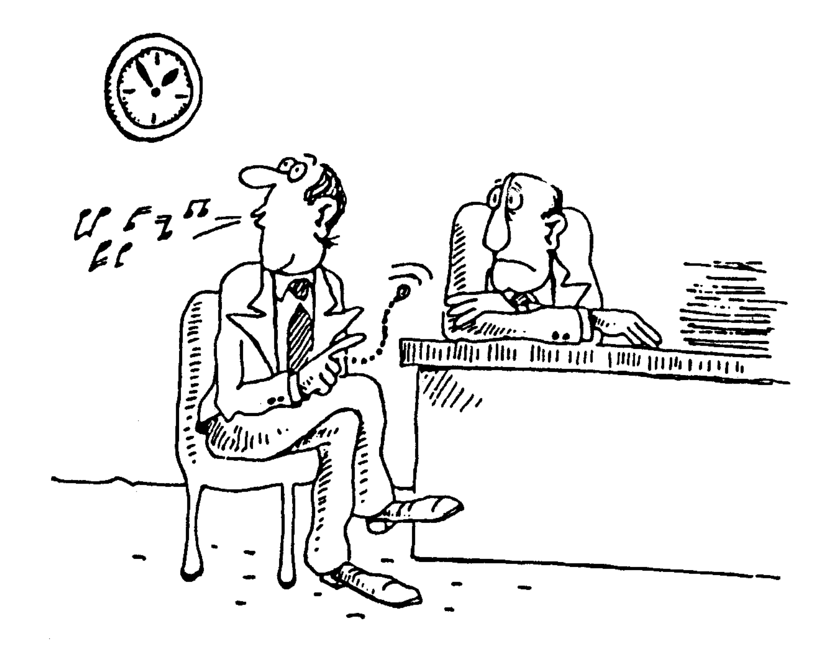
قواعد ارشادية:

- ناقش الأخطاء بالقدر الذى يفيد فى المستقبل وليس بقصد التكرار أو الشماتة.
- ركزعلى الاهتمام بالمستقبل فى تعليقاتك.
- تأكد من المامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق.
- تحاشى كلما أمكن مثل هذه العبارات :
- ارجو أن تكون قد تعلمت شيئاً الآن
- أعتقد أنك تحققت من غلطلتك الآن.
- أظنك عرفت الآن لماذا كنت ألومك.



قواعد ارشادية:

- دع الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامة التى بصدره مع مراعاة حسن الإستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبى.
- حدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف
- استخدم بعض الأسئلة الإستيضاحية فقد تؤدى إلى تراجع الطرف الأخر عن موقفه.
- اطلب بعض الأمثلة التى توضح النقاط التى يتمسك بها.
- ركز حديثك على ما هو الصواب وليس من هو المحق.



قواعد ارشادية:

- تمعن فى القائمة السابقة واسأل نفسك:
- اى من هذ الأفعال يضايقنى لو كنت المتحدث؟
- اى من هذه الأفعال يصدرمنى؟
- تجنب الأفعال التى سبق أن حددتها فى اجابة السؤال الأول والثانى.
- شارك المتحدث فى حديثه بتوجيه بعض الأسئلة وقليل من المناقشة المجدية.
- استرجع مهارات الإستماع الجيد.

مواقف إدارية

(١) مشكلة بهجت حسنى

كان بهجت حسنى يعمل فى إدارة المبيعات وله خبرة عدة سنوات فى هذا المجال[1]، ويبلغ من العمر ٢٥ عاما وهو متخرج من قسم إدارة الأعمال تخصص تسويق، وما زال أعزبا، وهو مؤهل تماما وأنيق وشخصيته محبوبة..، وكان مشهورا فى مقر العمل بسبب معرفته التامة بمنتجات الشركة وسياساتها السعرية، ولم يكن هناك سوى بهجت وزميل آخر أعزب، فى حين كانت هناك ثمانى فتيات يعملن فى القسم نفسه، وكان يراسهم جميعا عطيه سميح.

وعن طريق الصدفة البحتة كان مكتب بهجت محاطا بمكاتب الفتيات من كل جانب، وبالتالى أصبح مكتبه بمثابة مركز للاتصالات والاجتماعيات، وكانت ا لفتيات تقف باستمرار عند مكتبه أثناء اليوم سواء بقصد أم بغير قصد حقيقى للحصول على معلومات عن تنفيذ عمليات البيع على الرغم من أن عطية هو رئيس القسم.

وكان بهجت مسرورا بعمله ومميزاته الاجتماعية، وكان يعمل بهمة ونشاط بدليل حصوله على علاوات تشجيعية بانتظام.

وقد واجه عطية سميح مشكلة خاصة بتوزيع المكاتب فى الصالة التى يشغلها القسم بعد تعيين أثنين من العاملين خصوصا وأنه لا يوجد مكان آخر إضافى، وفى نهاية الأسبوع اتصل عطية برئيس قسم الصيانة بالشركة وطلب منه إعادة وضع المكاتب بشكل يسمح بإضافة مكتبين جديدين ولكى يتم ذلك اضطر الرجال إلى تغيير مكان مكتب بهجت.

---

(١) د. شوقى حسين عبد الله - أصول الإدارة - مرجع سبق ذكره .

والملفات الخاصة به إلى ركن بعيد منعزل بحيث أصبح مواجها بحائط من الأمام ومن الجانب الأيمن وخلفه صف من الملفات وعلى يساره مكتب زميله الأعزب الوحيد (٥٥ سنة) فى القسم.

وعند حضور بهجت صباح السبت إلى العمل فوجئ تماما بوجود مكتب آخر مكان مكتبه الأصلى، وبسرعة اندفع إلى مكتب رئيسه عطية صارخا ومتسائلا عن مكتبه.

وحاول عطية أن يشرح له مشكلة ضيق المكان وبتردد اصطحب بهجت معه ليشاهد موقع مكتبه الجديد فى ذلك الركن المنزوى. وفى هذه الأثناء كان العمل قد توقف بالقسم، وحتى رئيس عطية سميح نفسه حضر لكى يستفسر عن سبب هذا الهرج.

وقد تركزت جميع العيون على بهجت وعطية، وعندما رأى بهجت مكان مكتبه الجديد اشتد غيظه غير مصدق ما رأى والتفت إلى عطية قائلاً : «اسمع يا عطية، سأذهب لتناول فنجانا من القهوة لكى اهدأ نفسى وسأعود بعد نصف ساعة، وإذا لم أجد مكتبى فى مكانه القديم فاعلم تماما انى فى غنى عن هذه الوظيفة»، ثم انصرف بهجت.

وبكل وداعة اتصل عطية بقسم الصيانة وطلب اعادة مكتب بهجت إلى مكانه الأصلى، وقد علل عطية ذلك لرئيسه بقوله: «اننى لا أستطيع الاستغناء عن رجل ممتاز مثله.»

١- حدد مشكلة الاتصال فى هذه الحالة وناقشها.

٢- ما هى المشاكل الأخرى خلاف تلك الخاصة بالاتصال فى هذه الحالة؟ وماهى الحلول المقترحة؟

(٢) مشكلة المنظمات الحديثة

كما هو الاتصال مهم فى المنظمة الحديثة؟ يعتقد كثير من الخبراء ان الخطأ [1] الرئيسى لدى المديرين فى الإدارة العليا، حتى فى المنظمات الكبيرة، انهم لا يخرجون من مكاتبهم ليستمعوا إلى ما سيقوله المستخدمون. فى حين أن هناك عدداً قليلاً جداً من المديرين يقضون وقتاً فى الاستماع إلى العاملين. إن ذلك يؤدى إلى حدوث جميع أنواع المشاكل، ومع توسع المنظمة، فإن المشاكل تكبر وتزداد. كيف يمكن، إذن، التعامل معها ؟ إن إحدى أكثر الطرق فعالية هى من خلال استعمال سياسة الباب المفتوح، التى تشجع العاملين على مناقشة مشاكلهم مع المديرين. فى الحقيقة، يعتقد كثير من الخبراء أن كل عامل يجب أن يشعر بكامل الحرية لأن يرى رئيسه فى أى وقت يشاء من أجل أمور تتعلق بوظيفته. ومع ذلك، فإن سياسة الباب المفتوح لا تعنى أن أولئك الأفراد غير الراضين من رؤسائهم بمقدورهم أن يرجعوا إلى مستوى إدارى أعلى فى الهيكل التنظيمى، تجاوز المرجع خطأ ويجب الا يسمح به.

هناك شئ آخر يجب أن يتذكره المديرون وهو ان الاتصال يجب أن يستعمل لمنع المشاكل وليس لحلها بعد أن تكون قد حدثت. وما لم يعمل المديرون على هذا الأساس، فإنهم سيجدون المرؤوسين يأتون إليهم باستمرار ومعهم مشاكل، إا من أجل كسب اعتراف مديريهم بهم أو من أجل معرفة كيف يمكن أن يعالجوا مثل هذه المشاكل.

ماهى إذن الوظيفة الأساس لاتصال المدير/ العامل؟ إنها للمساعدة على خلق المناخ الصحيح للرضا الوظيفى. إذا كان المناخ صحيحاً، فالناس سوف يحفزون أنفسهم. إن جزءاً كبيراً من وظيفة المدير هو العمل على تطوير مهارة الاستماع الفعال. إذا تم ذلك، فإن الأجزاء الباقية من ارتباك الادارة سوف يتم وضعها فى مكانها.

---

(١) مقتبس من نجيب شاويش - الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره .

أسئلة للمناقشة

(١) ما مقدار شيوع وجود مديرين لا يصغون إلى مرؤوسيهم حسب اعتقادك؟

(٢) هل توافق على اتباع سياسة الباب المفتوح التى وردت فى الحالة؟ وضح إجابتك.

(٣) بالإضافة إلى استعمال المعلومات الواردة فى الحالة، ماذا يمكن أن تضيف لتقدم توصيات للمديرين من أجل تحسين الاتصال مع المرؤوسين؟ إجعل إجابتك كاملة.

استبيان

الاتصال وجهاً لوجه

السـؤال	عادة	أحيانا	نادرا
١- هل أنا عصبى عند الحديث إلى مجموعة؟			
٢- إذا كنت قد أبلغت الفريق عن انعقاد المجموعة ، هل أعطى مهلة لأعضاء الفريق مسبقاً؟			
٣- هل بعض أعضاء الفريق لا يشاركون فى الاجتماع؟			
٤- هل أقوم بالتخطيط لما أنوى قوله فى أى اجتماع الفريق؟			
٥- هل فى اجتماعات الفريق أتولى أنا كل الحديث ؟			
٦- هل بعد أن أقوم بتلقين أعضاء فريقى ، لا يكررون السؤال أبداً عن المزيد من المعلومات أو الإيضاحات؟			
٧- هل أترك لأى فرد الفرصة ليتحدث كيفما يشاء فى الاجتماع؟			
٨- هل أدعو الآخرين يجادلون لتصفية النفوس؟			
٩- هل دائماً أسأل إن كانت هناك موضوعات يرغب الآخرون فى مناقشتها خلاف الموضوع الذى قمت أنا بإثارته؟			
١٠- هل دائماً أعامل كل مجموعة من المجموعات التى أحادثها بذات الطريقة؟			

مفتاح الحل

السؤال ١، ٣، ٥، ٧، ٨، ١٠		السؤال ٢، ٤، ٦، ٩	
عادة	نقطة واحدة	عادة	ثلاث نقاط
أحياناً	نقطتان	أحياناً	نقطتان
نادراً	ثلاث نقاط	نادراً	نقطة واحدة

أعلى من ٢٦

يبدو ان مهاراتك فى الاتصال المباشرداخل الفريق جيدة. قد يكون هناك متسع للتطوير فى بعض المجالات.

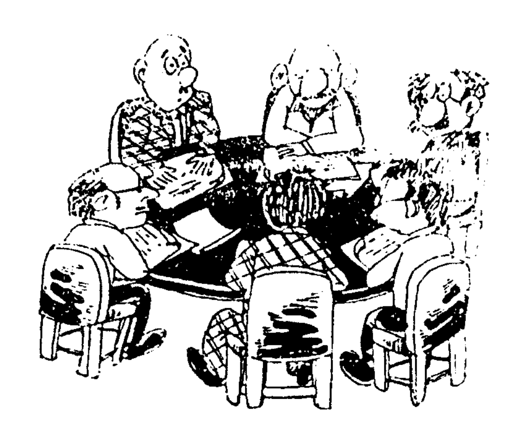
بين ٢٠ - ٢٦

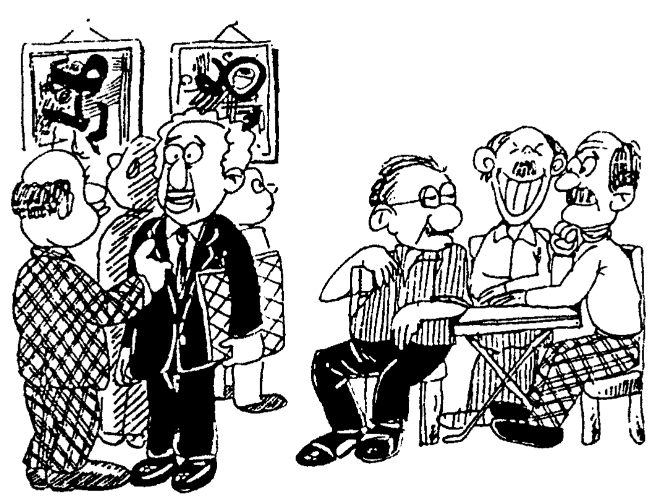
لديك بعض المهارات، ولكن يمكنك تحقيق إنجاز أكبر

دون ٢٦

تحتاج مهاراتك إلى تطوير محسوس فى بعض المجالات.

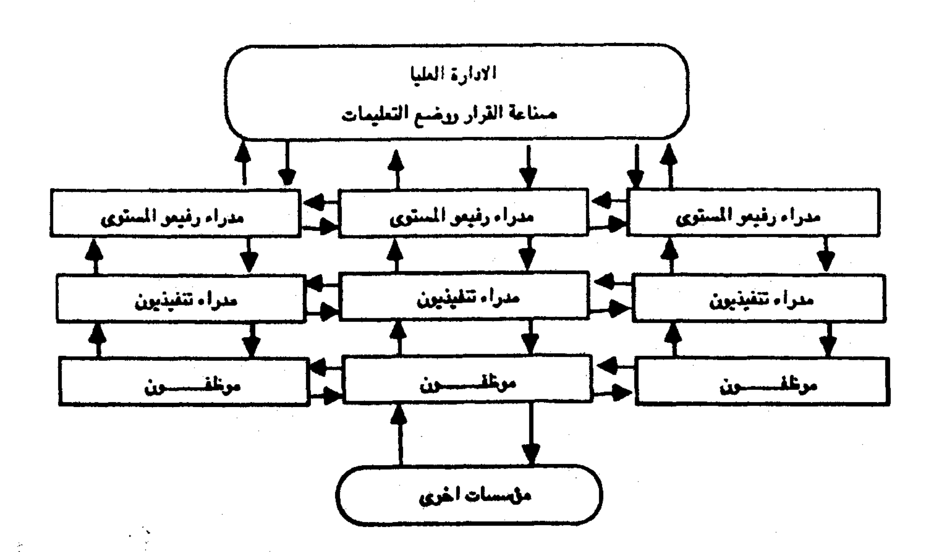
جـ - الاتصال الوسيطى «اتصال المجموعات الصغيرة»





وهو شكل من اشكال الاتصال الشخصى يتم مباشرة باستخدام وسيلة اتصالية مثل التليفون أو التلفزيون وذلك حسبما يتضح من النموذج التالى

نموذج الاتصال التنظيمي



وتتمثل خصائص هذا النمط فيما يلى:

١- عدد المتلقين للرسالة قليلاً وتكون طبيعتهم معروفة بالنسبة للمرسل.

٢- الرسالة هنا من النوع الخاص أى أنها محظورة على التعميم.

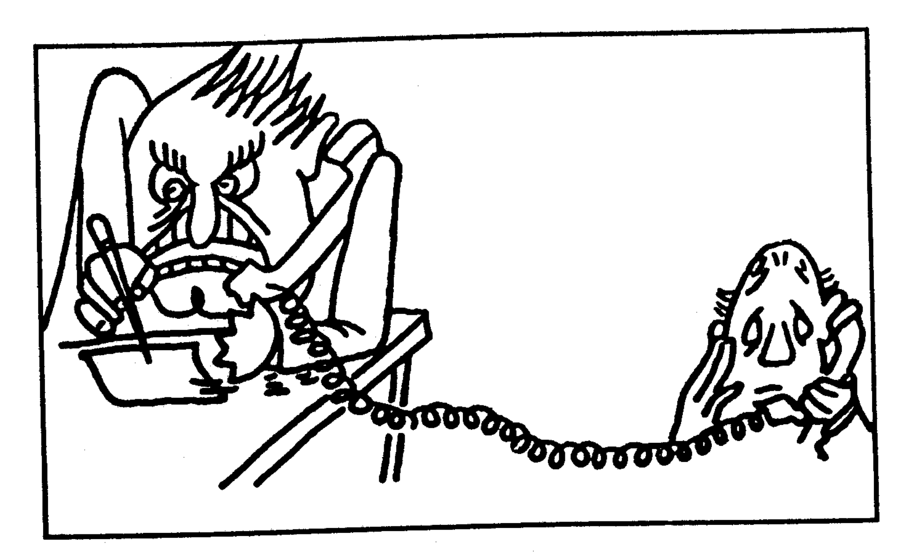
٣- المشاركون فى العملية الاتصالية ذو ثقافة مشتركة.

٤- العملية الاتصالية هنا غير محكومة البناء اى انها غير منظمة وغير مخطط لها.

٥- يستخدم قنوات اتصال باهظة التكاليف

٦- المشاركون به بعيدين مكانياً عن بعضهم البعض.

والآن لاحظ



فاعلية الاتصال التليفونى تتوقف على:

- الصراحة
- الدقة فى التعبير
- استخدام ألفاظ سهلة متعارف عليها
- اتاحة الفرصة للانصات الجيد
- تدوين المستقبل للرسالة.

عيوب الاتصال التليفونى

- عدم الوقوف على ردود الفعل و الانفعالات بين المرسل والمستقبل
- انشغال مستقبل الرسالة بأمور ومشاكل العمل الأخرى.

استبيان

مهارة الاتصال باستخدام الهاتف

لمعرفة مستوى مهاراتك على الاتصال باستخدام الهاتف أجب بصدق على الأسئلة التالية:-

م	الســـؤال	عادة	أحيانـا	دائمـــا
١	هل أترك رنين الهاتف على الأقل خمس مرات قبل الرد عليه؟			
٢	هل عندما أجيب أذكر اسمي واسم الادارة التي انتمي إليها وأسأل كيف يمكنني تقديم المساعدة			
٣	لادخار بعض الوقت ، هل أقرأ المذكرات أو الخطابات أثناء الحديث بالهاتف؟			
٤	عند محادثة الأخرين بالهاتف، هل أتأكد دائماً أن المكالمة تناسب ظروفهم للحديث؟			
٥	هل أحاول دائماً جعل المكالمة قصيرة، حتى لو كان ذلك يسبب قلقاً لمن أتحدث إليه؟			
٦	هل أطلب بعض الإيضاحات عندما لا أفهم ما قاله محدثي؟			
٧	إذا كانت المكالمة طويلة أو معقدة، هل أجد نفسي فقدت أثر المكالمة.			
٨	هل أكلف نفسي كتابة الرسالات،، إذا كنت دائماً تذكرها؟			
٩	هل دائماً أقوم بتحديث بريدي الصوتي أو جهاز الرد الألي بالهاتف و مراجعته بانتظام؟			
١٠	هل دائماً أسجل مباشرة ما يجب على فعله بعد المكالمة؟			

مفتاح الحل

السؤال ١، ٣، ٥، ٧، ٨		السؤال ٢، ٤، ٦، ٩، ١٠	
عادة	نقطة واحدة	عادة	ثلاث نقاط
أحياناً	نقطتان	أحياناً	نقطتان
نادراً	ثلاث نقاط	نادراً	نقطة واحدة

أعلى من ٢٦

يبدو أن مهاراتك فى الاتصال بالهاتف جيدة. قد يكون هناك متسع للتطوير فى بعض المجالات.

بين ٢٠ - ٢٦

لديك بعض المهارات ، ولكن يمكنك تحقيق إنجاز أكبر.

دون ٢٦

تحتاج مهاراتك إلى تطوير محسوس فى بعض المجالات.

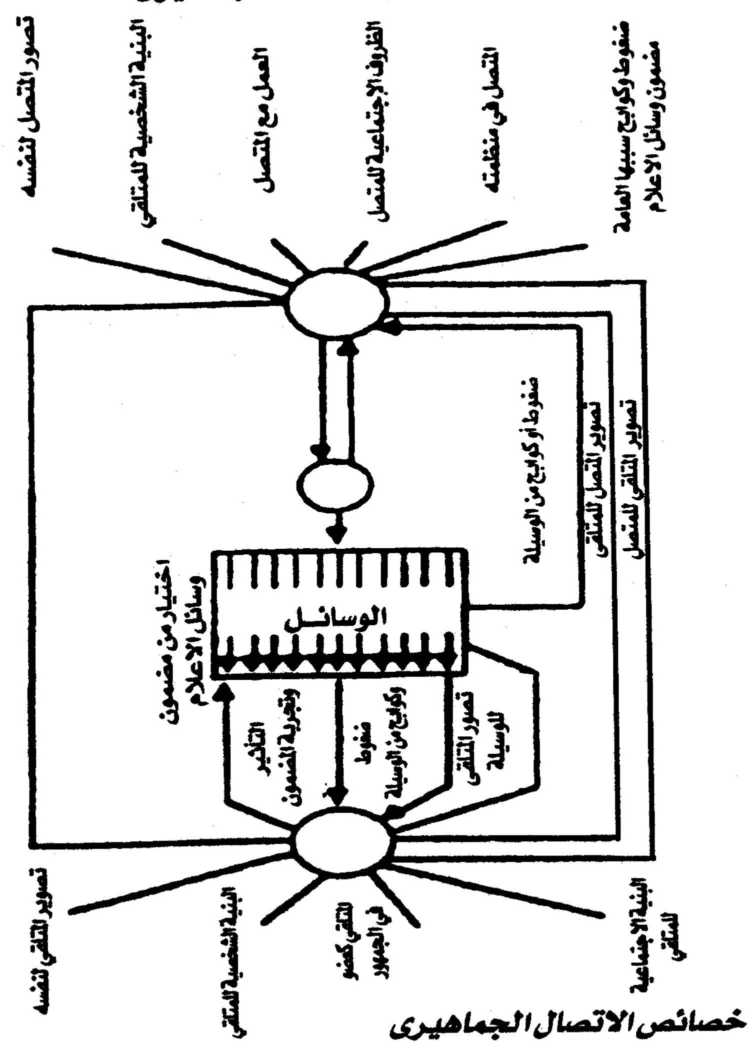
د - الاتصال الجماهيرى «العام»



هو عملية الاتصال التى تتم باستخدام وسائل الاعلام الجماهيرية. مثل الإذاعة و التلفزيون والكتاب و الصحافة والسينما، ويتميز الاتصال الجماهيرى فى قدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم للاتصال، تصلهم الرسالة حيثما كانوا فى اللحظة نفسها وبسرعة مدهشة، مع مقدرة على خلق رأى عام، وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلاً، والمقدرة على نقل المعارف والمعلومات والترفيه.

وتشمل وسائل الاعلام الجماهيرى Mass Media على تلك الوسائل التى لها مقدرة على نقل الرسائل الجماهيرية من مرسل إلى عدد كبير من الناس، وتتحقق مقدرتها الاتصالية باستخدام معدت ميكانيكية أو الكترونية مثل الصحف والمجلات والكتب والسينما والراديو والتلفزيون.

ويوضح الشكل التالى نموذج الاتصال الجماهيرى



خصائص الاتصال الجماهيرى

١- يحتاج الاتصال الجماهيرى إلى مؤسسة اعلامية معقدة لاعداد وانتاج الرسالة الاتصالية المنظمة المدروسة والمؤثرة.

٢- يسير الاتصال الجماهيرى فى اتجاه واحد فقط.

٣- المشتركون فى الاتصال الجماهيرى لا يعرفون بعضهم لأن الرسالة الاتصالية عامة للجميع.

٤- جمهور الاتصال الجماهيرى غير متجانس فهو متنوع الفئات ومختلف الثقافات و الميول والانتماءات.

٥- تتسم الرسالة الاتصالية الجماهيرية بالفورية.

٦- تستهلك الرسالة الاتصالية الجماهيرية بسرعة وتستبدل برسائل أخرى فالمعلومات والأخبار متجددة باستمرار.

٧- الرسالة الاتصالية الجماهيرية غالية أو مرتفعة التكلفة مما يؤثر على محتواها بعض الأحيان.

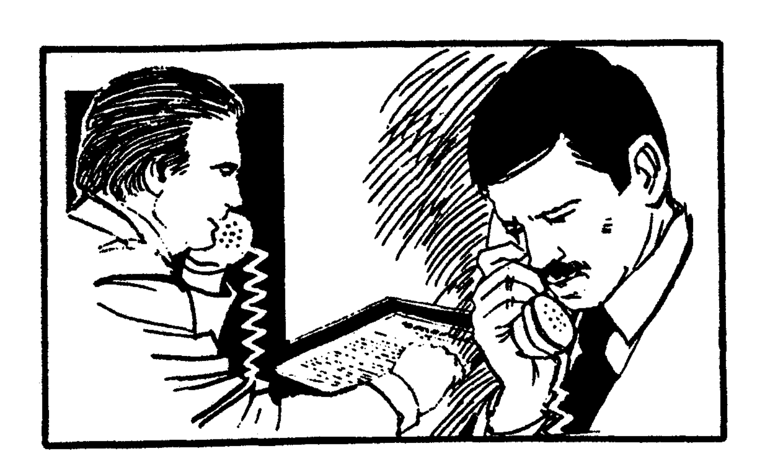
٨- يتم بث أو توزيع الرسائل الاتصالية الجماهيرية بسرعة هائلة.

الإنصات



ان الاستماع الجيد ليس مجرد التوقف عن الكلام.. ولكنه محاولة لفهم مايقال وما لا يقال بين السطور..

ولكى نتفهم المشكلة .. يجب أن نسمع ونفهم ونعرف تأثير ما نفهم على الحاضر والمستقبل..



عندما تستمع

- استمع بأنانية
- احتفظ بتحيزاتك فى حالة سكون
- حدد متى تسمع ومتى تبتعد بذهنك عما يقوله المتحدث
- استمع بعينك ومشاعرك.. بالإضافة إلى أذنيك.

السمع والاستماع

السمع

١- يعنى ان الأذن فى حالة علم.

٢- يتم طوال الوقت دون توقف.

٣- نسمع أكثر ممن شخص فى آن واحد.

٤- لا ندرك ولانعى ما نسمعه.

٥- يعتمد على الكلمات والصوت ومستوى النبرات المستخدمة

٦- لا يشترط النظر إلى المتحدث ومتابعة حركاته وانفعالاته.

الإستماع (الإنصات)

١- يعنى اننا نركز انتباهنا بصفة مستمرة على صوت معين.

٢- نستمع بآذان صاغية ونحلل وندرك بعقول واعية.

٣- نرى الأشياء من خلال وجهة نظر الآخرين.

٤- لا نستمع فقط للكلمات ولكن للمعانى حيث نحاول فهم الأحاسيس التى تتضمنها الكلمات مثل ، الغضب ، الخوف ، الحيرة، القلق..

٥- يتم عن طريق العقل الذى يقوم باستقبال الرسالة من خلال الحواس ويستخلص ويدرك المعانى التى يقصدها المتحدث.

أنماط الاستماع

الاستماع الفعال

حيث يكون الهدف اكتشاف مشاعر المتحدث ورغباته حتى يمكن تقييم وجهة نظره.

الاستماع الحرج

ويكون الهدف هنا تقييم مدى منطقية المتحدث ومدى اعتماده على الأسندة والبراهين

الاستماع المضمون

حيث يكون الهدف الانتباه إلى مضمون الكلام بغرض تفهم المعلومات التى يقدمها المتحدث.

الفروض الأربعة للانصات

- ان للكلمات نفس المعانى لدى الغير مثلما لها لدينا
- أن الشرح المنطقى يكفى دون الدخول فى الحل
- أن الغرض من أى مناقشة هو حمل الآخرين على رؤية الأشياء بمنظارنا
- ان الصوت المنخفض يشير إلى احترام المستقبل ومن ثم يزيد من رغبته فى الإصغاء

عوائق الانصات

- الانشغال فى إعداد الإجابة أثناء تحدث الطرف الآخر.
- الاستماع إلى الحقائق دون الاستنتاجات
- الحالة العاطفية والمزاجية للمستقبل
- السماح بالتشويش من قلق وضجيج وعدم رؤية..
- القرار المسبق بأن المتحدث لن يفيدنا بشئ
- عدم القدرة على النقاش والتبادل الموضوعى للحجج.

وإذا كـان الانصـات الفـعلى يعنـى أن المسـتـمع يحـاول الإمـسـاك بـكل من الحـقائق والمشاعر فيمـا يسـمعـه. إن المستـمع الفعلى لا يـكتفى فـقط بالسمـاع السلبـى لما يقـوله المتـحدث، ولـكن بدلاً من ذلك يحـاول أن يفـهم ويـستـجـيب للأحـاسـيس التى تتـضـمنهـا الكلمـات. بالأحـاسـيس التى تعنـى العـواطف مثل الغـضب، والخـوف، والحيـرة ، والقلق، والاضـطراب ، والازدواجـيـة، والعـصـبـيـة، والسرور، والابتـهاج، وهكذا. وعلى الجانب الآخـر، فإن الكلمات أو المحتوى تكون غـالبـاً غيـر مـهـمـة نسبـيـاً، وتعـزى إلـى الأفكار، والافتـراضـات، والفلسـفـات، والنظريات، ووصف الأحداث، أو الأماكن، ومـا أشبه.

مثاليـن

ريما كانت أفضل طريقة لشرح الإصغاء الفعلى هى حادثتان موضحتان عن طريق (كارل روجرز) وهو أحد الرواد فى هذا المجال.

الحادث الأول:

المراقب: «إننى لا أستـطيع تحـقـيق هذا الأمـر العـاجل، نحن لا نسـتطيع أن ننتج ٥٠ ألف وحدة عاجلة اليوم ماذا يظنونا؟»

الرئيس: «ولكن هذا هـو الأمـر لذا اخـرجـه إلى حـيـز التنفـيـذ بأسـرع مـا يمكنك. فنحن تحت ضغط رهيب هذا الأسبوع».

المراقب: « الا يعرفون اننا بالفـعل متخلفون عن الجدول الموضوع لنا بسبب هذا الكم من الأعطال».

الرئيس: «انظر يا على، إننى لا أتخذ القرارات التى تجرى فى الإدارة العليا. إنه يتعين على فقط أن أرى أن العمل قد جرى تنفيذه، وهذا هو ما سأفعله».

المراقب: «إن الرجال لن يعجبهم ذلك».

الرئيس: «ذاك شيئ يتعين عليك أن تنفذه معهم، وليس انا».

الحادث الثانى:

المراقب: «اسمع يا محمود ، إننى لا أستطيع إنجاز هذا الأمر العاجل. إننا لا نستطيع تسليم ٥٠ ألف وحدة عاجلة اليوم. ماذا يظنوننا؟».

الرئيس محمود: «إنهم يحفزونك بجدية بارعة أليسوا كذلك يا على».

المراقب: «نعم إنهم كذلك وهذا شئ مؤلم لى . فنحن بالفعل متأخرون عن الجدول الزمنى بعد مجموعة الأعطال . والآن هذا يأتينا موافقاً له».

الرئيس: «كأنه لا يوجد لديك عمل كاف تقوم به؟»

المراقب: «نعم ، لا أدرى كيف سأخبر أولئك الرجال المضغوطين بذلك».

الرئيس: شئ كريه ان تواجههم بأمر عاجل فى هذا الوقت، أليس كذلك؟.

المراقب: بالفعل - إن (حازم) اليوم تحت حالة إجهاد حقيقى . يبدو مثل كل شئ نفعله حولنا يكون متعجلاً. متعجلاً متعجلاً.

الرئيس: «أظن انك تشعر أنه ليس من العدل تحميله بأى شئ اليوم»

المراقب: «نعم ، أنا أعرف أنه يجب أن يكون هناك قدر وافر من الضغط على كل شخص ليتم إنجاز الأعمال- ولكن، حازم ، لايستحق كل هذه الطلبات

ولكن إذا كان هذا هو الطريق الوحيد ، فأعتقد انه من الأفضل ان احمل العمل إليه، ثم أرى كيف أعيد ترتيب تدفق العمل.

إن الفرق الرئيسى بين هذين المثالين هو أن (محمود) فى المثال الثانى يستخدم مدخل الانصات الفعلى بفاعلية أكثر. إنه «يستمع ويستجيب بطريقة تجعل من الواضح أنه يدرك كلاً من المعنى والمشاعر فيا يقوله المراقب.

كيف تكون مستمعاً فعلياً:

إن المدخل الرئيسى للمستمع الفعلى هو أن يدخل إلى أعماق المتكلم، ليلم ما يقوله من وجهة نظره، ويتأكد حقيقة أن وجهة نظره مفهومة. ويجب عليك كمستمع فعلى ما يلى:-

(١) الإنصات للمعنى الإجمالى:

فأولاً، انصت ليس فقط للكلمات ، ولكن للمعانى أو الاتجاهات التى تتضمنها هذه الكلمات . فعلى سبيل المثال ، خذ الجملة الأولى للمراقب، نحن لا نستطيع أن ننتج ٥٠ ألف وحدة عاجلة اليوم . ماذا يظنوننا؟ فى هذه الحالة، فإن محتوى الرسالة واضح. ولكن هذا هو الأمر لذا قم بتنفيده بأسرع ما تستطيع. نحن تحت ضغط رهيب هذا الأسبوع.

ولكنك إذا فعلت ذلك فإنك لا تكون قد أخذت فى الحسبان المشاعر أو الاتجاهات التى تضمنتها عبارة المراقب. إنك لم تقم برؤية المشكلة من وجهة نظره ولا أقنعته بالرغبة فى تنفيذ الأمر العاجل. لاحظ كيف أن الرئيس فى المثال الثانى قد فعل ذلك بكفاءة. لقد جعل المراقب يجابه مشاعره الحقيقية،

عن الضغط الذى يرزخ تحته ومعارضته لوضع رجاله تحت مزيد من الإجهاد. وبهذه الطريقة كان قادراً على جعل رجاله يعملون فى هذا الأمر العاجل.

(٢) المشاعر المنعكسة :

تأتى أهمية المشاعر المنعكسة فى أنها تساعد المتكلم على مجابهة مشاعره، ويرى أنك قد فهمت هذه المشاعر. وفى الحادث الثانى، نلاحظ كيف أن معظم تعليقات الرئيس تعكس المشاعر بشكل فعلى «إنهم يحفزونك بجدية بارعة أليسوا كذلك على ؟» و «كأنه ليس هناك عمل كاف لنقوم به؟».

لاحظ كل التلميحات : إن الاتصالات ليست لفظية جميعاً فمختلف التلميحات الأخرى - كالتعبيرات السطحية، والترددات فى الكلام، وتضخم الصوت - الاتجاهات ايضاً، وكمستمع فعلى، فإنه من الضرورى أن تلاحظ كل هذه التلميحات، وبفعل ذلك فقط يمكنك أن تفهم المعنى التام للرسالة.

(٣) تجنب الحكم المتعجل :

إن الحكم المتعجل وإعطاء النصيحة ينظر إليها كمجهود لتغير شخص أو التأثير فيه بشكل مباشر وهم يمثلون بالضغط تلك التكتيكات التى يتعين على المستمع الفعلى أن يتجنبها. وتذكر أن الهدف هو جعل الشخص يواجه اتجاهاته ومشاعره الذاتية وإتمام ذلك يتطلب أن تجنب الحكم المتعجل والتكتيك الذى يكون غالباً تهديداً للتصور الشخصى للمتكلم.

عناصر الانصات

تنقسم العناصر المؤثرة على الانصات إلى:

عناصر معنوية

وتمثل هذه العناصر فيما يلى:

١- الألفاظ والصياغات:

توجد بعض الألفاظ اتى لا يتم فهم معانيها إلا من خلال جمل مثل اسم «عين» أو كلمة «كرسى» وبالتالى تكون طريقة الصياغة لها تأثير على مدى فهم المستمع للرسالة لذا يحرص المستمع على تفهم معانى تلك الكلمات وإيضاح ما يتم غموضه منها.

٢- توجيه المناقشة:

أحياناً يخرج المرسل عن موضوع الرسالة إلى امور هامشية لذا نجد المستمع عادة يطلب من المرسل أن يركز المناقشة على الأفكار الرئيسية «اعتقد ان اهتمامتنا المشتركة فى .. ما رأيك» .

٣- التصرف العملى:

وهنا يطلب المستمع من المرسل الدخول فى الحل أوالتصرف مباشرة دون اللجوء إلى التفاصيل والتى قد تكون بديهية مثل قوله ما رأيك فى الحل..؟

ما الذى يجب أن تفعله..؟

٤- الصوت:

حيث تؤثر نبرة الصوت على المعانى التى يتحدث عنها شخص معين فمثلاً:

- نبرة صوت دافئة ← مشاعر الحب والود
- نبرة صوت عالية ← الغضب والانفعال
- نبرة صوت سعيدة ← فرح والسعادة
- نبرة صوت حزينة ← تعبر عن الحزن والكآبة

العناصر المادية

تتمثل أهم تلك العناصر فيما يلى:

١) حركة الجسد والأيدى:

حركات الجسم وحركة اليدين والأصابع وكذا اسناد الجسم التمطع والتثؤب والسآم كلها حركات تعزز الرسالة مع ملاحظة أن ازدياد الحركة عن حدها الطبيعى يشوه المعنى.

٢) تعبيرات الوجه

ان حركة الشفايف والعيون والحواجب تعطى تعبيرات تعزز المعانى التى يتحدث بها المرسل فهى يمكنها ان تشجع أو تثبط همة المتحدث فى المعنى فى الحديث.

٣) المناخ والبيئة:

حيث أن طريقة الجلوس والحرارة والاضاءة والضوضاء والاثاثات كلها عوامل يمكن ان تؤثر بصورة أو بأخرى على كل من المتحدث أو المستمع.

جوانب الانصات الأربعة

الانصات نوع من الادراك الحسى:

الذى يستقبل الصوت هو الذى يرسله. الفرد يدرك الناحية المظهرية فقط للكلمات أن مقدرة الفرد على الانصات محدودة فلا يمكنه الانصات إلى أصوات أكثر من درجة معينة.

الانصات نوع من التوقعات:

فالعقل البشرى يقاوم أى محاولة لتغيير طريقته فى التفكير.. ومن ثم يشعر بما لا يتوقع أن يشعر به لذا فنجاح الانصات يتطلب أن تعلم ما يتوقع المستقبل أن يراه أو يسمعه.

الانصات يختلف عن المعلومات:

المعلومات يجب أن تسبق عملية الانصات حتى يمكن التهيئة لاستقبالها.

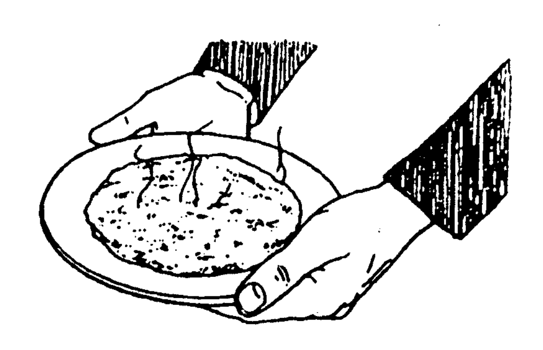
المعلومات لا تكون ذات فاعلية إلا إذا ارتبطت بشمول الانصات.

كلما كانت المعلومات خالية من المشاعر الإنسانية يصبح الإنصات عديم القيمة.

الانصات نوع من الشمول:

فالإنصات يكتسب قوته إذا كانت الرسالة تتناسب مع طموح وقيم وأغراض المستقبل لها وإلا فإن الانصات يعتبر غير ذو قيمة.

وجبة شهية
عند الانصات لا تحاول



١- ان تكون متعصباً

٢- ان تكون ساخراً

٣- ان تكون خائفاً او مخيفاً للآخرين.

٤- ان تكون غاضباً أو تظهر الغضب

٥- ان تكون خلافاً

٦- ان تكون فاقداً للصبر.

٧- ان تقلل من قدرات الآخرين

٨- ان تظهر عدم الثقة بالآخرين

٩- ان تفقد احترام الآخرين

دليلك للانصات الفعال

عندما تنصت لمحدثك، راع مايلي:

١- لاتصدر حكماً او تصنيفاً مسبقا عن المتحدث.

٢- اشعره انك متفرغ ومنصت تماماً له.

٣- كن حساساً لتلميحاته وتعبيراته غير اللفظية.

٤- لا تقاطعه.

٥- اجل حكمك وتقييمك حتى ينتهى من حديثه.

٦- تجنب كل ما يؤدى للتشويش على رسالته.

٧- شجعه على التعبير بحرية وصراحة.

٨- احترم مشاعره، وكن موضوعياً.

٩- التقط ما يشير إلى ميله لان يصدر عن هوى اوتحيز او التفاف.

١٠- اظهر الثقة، ولا تتسرع فى التعبير عن شكك.

١١- فى نهاية حديثه، إن شعرت انه لم يتمكن من التعبير عن كلامك بنفسه، وجه إليه اسئلة لإستدرار معلومات مكملة.

مقياس الاصغاء

أجب عن الأسئلة التالية بمنتهى الدقة والحرص والصدق مع النفس لتعرف مدى قدراتك على الاصغاء..

العبـــارة	مجموعة الاختيارات		
	أ	ب	ج
١- إذا مرت بذهنك ذكرى إنسان عزيز على قلبك.. فما هو أكثر ما تذكره عنه بدقة.	نظراته	وجهه	صوته
٢- إذا وضعتك الأقدار فى مواجهة مع شخص لا تعرفه جيداً ورحت تناقشه فى قضية هامة.. فما هو الموقف الذى تتخذه دائماً.	تبادر إلي عرض موقفك	تعبر عن وجهة نظرك ثم تحاول أن تجعله هو أيضاً يبدي رأيه.	تحرص جيداً علي أن تجعله يعبر عن وجهة نظره قبل أن تبدي رأيك..
٣- بافتراض انك متزوج وتعول أولاداً.. ماذا تفعل إذا غضب أحد أولادك وتحداك ولم يمتثل لأوامرك..	تميل عليه بهدوء وتوضح له أنه يجب عليه أن يطيعك	يسيطر عليك الحنق والضيق.	تنهره وتأمره بأن يسكت تماماً..
٤- حاول أن تتذكر جيداً.. ما هو أكثر شئ يلفت نظرك ويأخذ انتباهك فى الشخص الذى تلتقى به لأول مرة..؟	مظهره الخارجي	حديثه وكلماته	حركاته والطريقة التي يمشي بها
٥- ماذا يحدث عادة عندما تجد نفسك وسط عدد من الأشخاص بينهم من تشاهدهم لأول مرة.. هل ..؟	يمكنك الحديث بسهولة والتصرف بصورة طبيعية تماما	تميل إلي الانطواء والابتعاد عنهم..	تحاول امتلاك زمام الأمور وتسير دفة الحديث..
٦- ما هو الانطباع الذى يسيطر عليك غالبا..؟	انك دائماً علي حق	أن الأخرين دائماً ما يخطئون الحكم عليك	انك لا تنال ما تستحق من تقدير

العبـــــارة	مجموعة الاختيـارات		
	أ	ب	ج
٧- أن أول نوع من التعامل بينك وبين الآخرين هو الذى يتم من خلال الحديث إليهم.. فهل سبق أن اتهمك الآخرون بأنك..	تقاطعهم في حديثهم	تلقي ببعض الكلمات العشوائية أحياناً	لم يسبق اتهامك بشئ مما سبق
٨- لصوت الإنسان وطريقة نطقه أثر بالغ فى نفوس الآخرين.. وفى رأيك أنت هل يعد صوتك.	قصير المدى	واضح تماماً	غير قوى ولكنه مؤثر وغير مزعج في نفس الوقت
٩- تعرضت لموقف آثار أعصابك رغما عنك مما جعلك تتحدث بانفعال وتفلت منك بعض العبارات غير المقصودة فهل..؟	يمكن أن تتذكر كل ما دار في هذه المناقشة	لا تتذكر بالتحديد إلا ما نطق به الطرف الآخر	تتذكر أقوالك فقط
١٠- إذا تأزمت الأمور بينك وبين أحد أصدقائك المقربين دون سابق إنذار ووجدت نفسك تتشاجر معه فهل..؟	فهل يمكنك أن تتذكر حديثه بعد مضي أكثر من يوم عليه	تجد نفسك في اليوم التالي وقد نسيت ما قيل	تبذل جهداً كبيراً لكي تتذكر ما ردده من كلمات غير لائقة واتهامات كاذبة
١١- الموسيقى من أمتع الهوايات وأكثر أنواع الفن إدخالا للبهجة والسرور على النفس ويختلف إحساس كل شخص عن الآخرين.. فهل أنت..؟	تعشق الموسيقي وتميل إليها رغم انك لا تستطيع تذكر الالحان التي تستمع إليها	لا تميل كثيراً إلي الموسيقي	ممن يملكون أذنا موسيقية وذاكرة موسيقية قوية تحتفظ بالالحان دائماً.
١٢- بينما تشعر بالتعب والإرهاق بعد يوم عمل شاق .. وتحاول النوم جاهداً فوجئت بصوت جهاز الراديو الخاص بجيرانك يخترق أذنيك فإنك..؟	تشعر بالقلق	لا تشعر بالضيق إلا بعد مرور وقت طويل علي هذا الازعاج	تشعر بالتوتر والضيق الشديدين

صحيفة الإجابة

العبارة	الاختيارات		
	أ	ب	ج
(١)	◯	◯	◯
(٢)	◯	◯	◯
(٣)	◯	◯	◯
(٤)	◯	◯	◯
(٥)	◯	◯	◯
(٦)	◯	◯	◯
(٧)	◯	◯	◯
(٨)	◯	◯	◯
(٩)	◯	◯	◯
(١٠)	◯	◯	◯
(١١)	◯	◯	◯
(١٢)	◯	◯	◯

إجابة
صحيفة الإصغاء

العبارة	الاختيارات		
	أ	ب	ج
(١)	ج	أ	ب
(٢)	ب	ج	أ
(٣)	أ	ج	ب
(٤)	ب	ج	أ
(٥)	أ	ج	ب
(٦)	أ	ب	ج
(٧)	ج	ب	أ
(٨)	ب	أ	ج
(٩)	أ	ب	ج
(١٠)	أ	ب	ج
(١١)	ج	أ	ب
(١٢)	ب	ج	أ
المجموع			

والآن لاحظ

- إذا وقعت معظم الإجابات الصحيحة فى العمود الأول فانت تتمتع بقدرة عالية على الإصغاء.

- إذا وقعت معظم الإجابات الصحيحة فى العمود الثانى فإن قدرتك على الاصغاء متوسطة بسبب إن إصغائك يكون فقط للاشخاص المقربين لديك وللموضوعات التى تفضل الاستماع إليها.

- إذا وضعت معظم الإجابات الصحيحة فى العمود الثالث فأنت لا تتمتع بأى قدرة على الإصغاء بل تتميز بنفاذ الصبر وضيق الصدر.

تمرين على
الانصات بالحواس

ان الانصات بالحواس «السمع والبصر والفؤاد» يجعلك تفهم بعض المشاعر والانفعالات غير المنطوقة..

فهل تستطيع ان تكشف لنا المعانى والمشاعر الخفية وراء تلك الاسئلة...

١- انا غير متهور ولكننى قد فهمت غير ذلك..

٢- اننى غير قادر على أداء كل هذه الأعمال اليوم..

٣- ارى أن الشباب أكثر كفاءة فى شغل المناصب القيادية..

٤- أن الفتيات اليوم اصبحن أكثر تحرراً من اى وقت مضى..

٥- يحتاج نظام التعليم إلى وقفة جدية.

٦- الرؤساء اليوم لا هم لهم إلا جمع المال بأى طريقة مشروعة أو غير مشروعة.

٧- الجلوس فى المنزل أصبح مفضلاً لى عن مقابلة زملاء العمل.

٨- أرى أن الاتجاه نحو تعمير الصحراء غير مطلوب الآن.

٩- أن العمل الفنى قد بدأت قيمته تتزايد فى الأونة الحالية..

١٠- يصعب على متابعة آخر التطورات العلمية فى مجال تخصصى.

١١- لماذا تنظر لى هكذا..؟

١٢- دعنا من الجدال الغير مجدى..

١٣- اشعر بالراحة كلما غادرت موقع عملى..

١٤- ان ابنائى اكثر حظاً منى فى هذه الحياة..

١٥- هل تعتقد اننى أحقق إنجازات مستمرة فى عملى..؟

١٦- العلاقات بين الناس أصبحت على غير ما يرام..

١٧- الصمت افضل كثيراً من الكلام..

١٨- ياليت الشباب يعود يوما..

١٩- حينما كنت صغيراً كنت افعل أكثر من ذلك..

٢٠- ان زوجاتنا يتحملن الكثير من عبء العمل داخل المنزل وخارجه

٢١- لم يعد هناك وقت للقراءة المتأنية..

٢٢- دع كل الأمور تمر كما هى .. ولا تشغل بالك بها..

٢٣- احياناً أجد انه من الأفضل النظر فقط دون أى تعليق..

٢٤- لا تحاول الإصلاح فأنت لست نبيا..

٢٥- علمتنى تجاربى الا أقف أمام التيار..

٢٦- يا عم المية لا تجرى فى العالى..

٢٧- يا سيدى الكبير سيظل كبير فلا تناطح الصخر.

٢٨- المشكلة انا لا نحسن الشبع ولا الراحة ابداً..

٢٩- حقيقة .. خلق الإنسان فى كبد..

٣٠- نحن نصنع فرعون.. ثم نشتكى منه..

استبيان مهارات الاصغاء

لمعرفة مستوى مهارتك على الاصغاء أجب بصدق على أسئلة الاستبيان التالى:-

م	الســـــؤال	عادة	أحيانــاً	دائمـــاً
١	هل أحافظ على تركيزعينى على محدثى عند إصغائى إليه؟			
٢	هل مظهـر المتـحـدث وأسلوبه ونوعيـة مـا يخرج من حديثه يؤثر بشدة فيما إذا كنت أفكر أن ما يقوله يستحق العناء؟			
٣	هل أحـاول ضـبط أفكارى ومشـاعـرى مع أفكار المتحدث ومشاعره			
٤	هل أسـتمع إلى حقـائق محـددة بدلاً من تناول الأمور بصورة عامة؟			
٥	هل استمع إلى المحتوى الواقعى والمشاعر التى تكمن وراء الكلمات الحرفية؟			
٦	هل أسأل أسئلة للاستيضاح			
٧	هل أؤجل الحكم على ما يقوله المتحدث أو المتحدثة حتى النهاية؟			
٨	هل أقدم جهوداً مخلصة لتقييم مضمون ما قيل من الوجهة المنطقية واتساق ذلك مع الأحداث؟			
٩	هل عندما أصغى أفكر فيما سوف أقوله متى أتيحت لى الفرصة؟			
١٠	١٠- هل أفضل أن أكون آخر من يتحدث؟			

مفتاح الحل

السؤال ٣ ، ٤ ، ٩ ، ١٠		السؤال ١ ، ٢ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨	
عادة	نقطة واحدة	عادة	ثلاث نقاط
أحياناً	نقطتان	أحياناً	نقطتان
نادراً	ثلاث نقاط	نادراً	نقطة واحدة

أعلى من ٣٧

يبدو أن مهاراتك فى الإصغاء جيدة، ولكن قد يكون هناك متسع للتطوير فى بعض المجالات.

بين ٢٢ - ٣٦

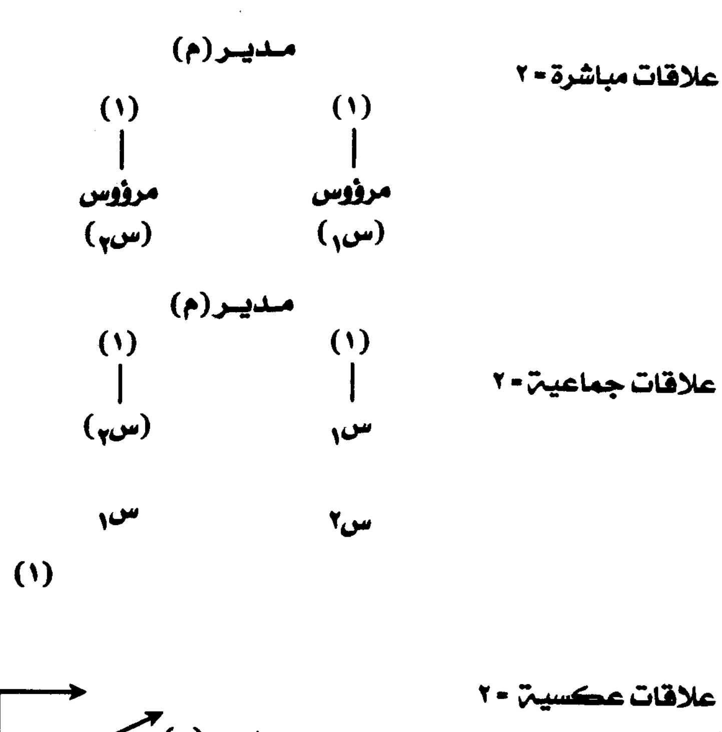
لديك بعض المهارات ، ولكن يمكنك تحقيق إنجازأكبر

دون ٢٢

تحتاج مهاراتك إلى تطوير محسوس فى بعض المجالات.

التحليل الرياضى والاتصال

حاول بعض الكتاب استخدام التحليل الرياضى لتوضيح عدد مرات الاتصال التى تتم بين الرئيس ومرؤوسيه. ومن أشهر هؤلاء الكتاب الخبير الإدارى جراكوناس الذى حاول أن يوضح أنه مع زيادة عدد المرؤسين المسئولين أمام رئيس واحد حسابياً فإن عدد التفاعلات أو العلاقات المتوقعة بينهم وبين الرئيس تزداد بطريقة شبه هندسية كما يتضح من الشكل التالى:



ومن الشكل يتضح ان المدير يمكن ان يتصل بكل من $س_١$ ، $س_٢$ فى أوقات مختلفة وهذه علاقات مباشرة، كما يمكن للمدير ان يتصل ويتفاعل مع جماعة يكون ($س_١$) هو قائدها ($\frac{س_١}{س_٢}$) أو مع مجموعة يكون فيها ($س_٢$) هو قائدها ($\frac{س_٢}{س_١}$) وهذه تمثل علاقات جماعية، واخيراً قد يتلقى المدير معلومات تتدفق من $س_١$ ← $س_٢$ او من $س_٢$ ← $س_١$ وهذه تمثل علاقات عكسية او افقية وبذلك يصل عدد العلاقات المختلفة التى يهتم بها المدير والتى تحصل على جزء من تفكيره وطاقته إلى ستة علاقات.

وإذا زاد عدد المرؤوسين من أثنين إلى ثلاثة فإن عدد العلاقات المتوقعة بين الرئيس ومرؤوسيه يرتفع من ستة إلى عشرة. وقد قام جراكوناس بوضع المعادلة الآتية التى تستخدم فى تحديد عدد الاتصالات المتوقعة للمدير مع زيادة عدد المرؤوسين.

$$\text{أ} = \text{ن} \left[\frac{٢^{\text{ن}}}{٢} - \text{ن}^{١} \right]$$

حيث ترمز (أ) إلى عدد الاتصالات المتوقعة، (ن) إلى عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس، وباستخدام هذه المعادلة يمكن التوصل إلى الجدول التالى والذى يوضح كيف أن الزيادة الحسابية لعدد المرؤوسين تؤدى إلى زيادة عدد العلاقات المحتملة بطريقة شبه هندسية.

عدد المرؤوسين	عدد العلاقات المتوقعة
٢	٦
٣	١٨
٤	٤٤
٥	١٠٠
٦	٢٢٢
٧	٤٩٠
٨	١٠٨٠
٩	٢,٣٧٦
١٠	٥,٢١٠
١١	٥٤,٢٧٤
١٢	٢,٣٥٩,٦٠٢

عناصر الاتصال كأداة لتغيير السلوك

لو تناولنا أى ممارسة للتأثير فى سلوك الآخرين فسنجد أن هذه المحاولة تشمل ثلاثة عناصر رئيسية هى :

(أ) المرسل (المتغير)

(ب) المستقبل (المتغير)

(جـ) عملية التغير (الحركة)

(أ) العنصر الأول وهو المرسل (المتغير):

يلاحظ أثناء عملية التغير أن موقف المرسل من اصعب المواقف رغم ما يتصور البعض أن موقفه هو الأقوى فإن الواقع يدلنا على ان موقف المتغير هو الأضعف دائماً.. من الناحية النفسية ذلك لأنه مهما حاول المغير من القاء الأوامر ومحاولة اتمام التغير فإنه لا يمكن أن يتم الا إذا اراد المتغير أن يتم وهناك عنصر آخر يضعف من موقف المدير وهو أنه لديه من الأهداف ما يريد تحقيقه فإذا لم يتحقق فإنه قد يصاب بالقلق الذى قد يؤدى إلى الاحباط احياناً أما المتغير فإنه ليس لديه أهداف معنية أثناء عملية التغير وبالتالى لايمثل القلق فى علاقته بالمغير ومن هنا فلابد للمغير وهو الطرف (أ) فى العلاقة لكى يتم عملية التغير أولاً أن يقف على أسباب ودوافع رغبته فى التغير ذلك أنه إذا كان هناك وضوح فى أهداف الشخص المغير لنجحت عملية التغير معنى ذلك أن على المغير ان يتفحص دوافعه حتى يتضح تفكيره وليسير على القاعدة القائلة «دع المغير يفحص دوافعه للرغبة فى احداث تغيير معين قبل أن يندفع فى المحاولة، ذلك ان الشخص إذا عرف تماماً دوافعه فقد يستغنى عن عملية تغير سلوك الآخرين طالما أن هذا التغير لا يجدى بالنسبة لتحقيق أهدافه الحقيقية.

وايضاً بمعرفته لأهدافه فإنه يساهم فى الواقع فى انجاح عملية التغير بشرح اهدافه ومحاولة ان تتلاقى هذه الأهداف مع أهداف المتغيرين.

(ب) المرسل إليه :

مهما كنت الفكرة التى يملكها المغير إلا أنه يعتبر ضعيفاً أمام الغير وإذا ما تسائلنا عن السبب فإننا نجد أن الشخص المتغير هو الذى بيديه زمام التغير بمعنى انه مهما بذل المغير من جهد إلا أن المتغير إذا أراد الا يتغير فلن يحدث التغير، معنى ذلك أن القرار النهائى للتغير فى يد الشخص المتغير - يضاف إلى ذلك أن إلشخص (أ) الذى يقوم بعملية التغير دائماً ما يشعر بالصراع والقلق، أى أن (ب) المتغير دائماً يمثل مركز القوة النفسية فى عملية التغير والسبب فى ذلك :

١- لأنه لا يشعر برغبة فى ذلك فى التغير.

٢- ليست لديه أهداف معينة يريد تحقيقها

٣- إذا لم يحدث التغير فلن يصاب بالصراع النفسى نتيجة لعدم تحققها لأنها ليست أهدافه.

(جـ) عملية التغير:

تعتبر عملية التغير من العمليات التى لا تتقبل بسهولة وبالتالى فهى عملية غير مرنة على الاطلاق سواء للمغير أو المتغير كما سبق التوضيح، وخاصة إذا كانت عملية التغير بارزة فى السلوك فإننا إذا نظرنا إلى أى عملية تغير فإننا سوف نجد أنها تحدث اضطراب فى المتغير.. ومن هنا يجب أن يعرف

(أ) ذلك حتى لا ينزعج إذا ما لاحظ هذا الاضطراب على(ب) ، ذلك أن التوتر فى اثناء تغير السلوك ظاهرة صحية الا يزعجنا كمغيرين وحتى تتم عملية التغير بنجاح فلابد أن نسأل ثلاث أسئلة:

أولاً: من الذى يهمه الحصول على المعلومات (أ) أو (ب) ؟

والرد على هذا السؤال فإننا نعرف أ (أ) يعرف تماماً الهدف مما يقوم به من تغيير فى سلك (ب) ويعرف أيضاً ماذا يحدث وراء عملية التغير.. ولكن (ب) لا يعرف أبداً لماذا قام (أ) بهذا الموقف أو ذلك. وبناء على ذلك فيجب على (أ) وهو القائم بالتغير أن يعرف (ب) بعض المعلومات اللازمة والأهداف من وراء التغير حتى يمكن (ب) أن يتقبل التغير بدون توتر شديد .

ثانياً: ماهى نوع المعلومات التى يلزم أن يعرفها كل من (أ) ، (ب) ؟

والمعلومات عادة تنقسم إلى نوعين:

١- معلومات واقعية مثل واجبات الوظيفة، درجات الترقية.. إلخ .

٢- معلومات عن الشعور والقدرات مثل درجة الطموح، درجة القدرة درجة العجز عند الانسان. ويجب أن يعرف (ب) لماذا يغير (أ) من سلوكه، فهل (أ) يهدف إلى تغير بعض المعلومات الواقعية، وهل يراعى امكانية ودرجة طموحه، لابد إذا من معرفة (ب) بدوافع (أ) من التغير ويتم لك عن طريق الوقوف على مشاعر وأحاسيس وقدرات (ب).

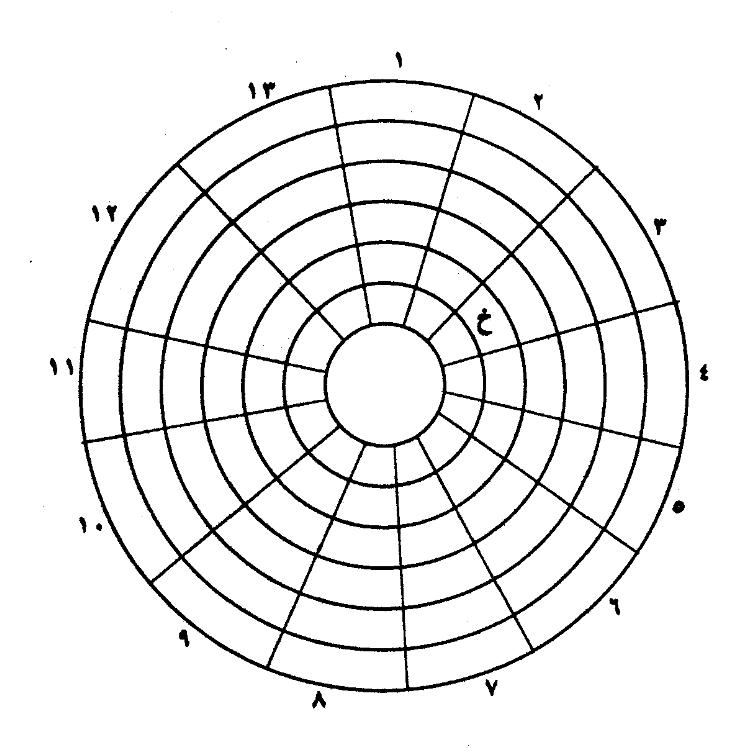
ثالثاً: كم قدر المعلومات التى تستحق أن نجمعها مهما كلفنا جمعها من جهد؟

وهنا يجب أن ننبه (أ) القائم بالتغير أن البيانات التى يقوم بجمعها يجب أن تخدم الهدف فقط، فلا يقم بجمع بيانات لا تفيد الهدف الذى يقوم من أجله وهنا يتشابه (أ) مع الباحث الذى يقوم بجمع معلومات تخدم بحثه فيجب الا يتوسع فى جمع المعلومات بدرجة أكبر من احتياجاته لأنه قد يحدث أن القيم المادية و الجهود المبذولة فى جميع المعلومات لا تتناسب مع الهدف وإذا ما راعى القائم بالتغيير هذه المعلومات المختلفة أثناء اتمام عملية تغير السلوك فإنه بلا شك سيقوم على أحسن وجه ممكن.

تمارين عامة

تمرين الكلمة المستديرة

في ظل المعطيات الآتية حاول معرفة الأداة الرئيسية التى يستخدمها المدير واضعاً فى اعتبارك أنه يمكن أن يكون اتجاه الحل معاكسا لاتجاه الكلمة المستديرة وتسهيلا عليك لتعرف أى الدوائر هى فقد وضعنا حرفا فى الدائرة المرجوة..



المعطيات:

(١) مرادف لفظ المنتج.

(٢) كلمة تقال عن الشئ الذى يحمى الإنسان عند الخطر

(٣) صف تقال عن عمل يمارسه الإنسان ثقيل الدم

(٤) مرادف لكلمة المكسب

(٥) معكوس لفظ البخل

(٦) مخلوق بشرى ثلاثى الأبعاد

(٧) صاحب كتاب اقتصاديات الآلات والصناعة

(٨) معكوس لفظ الغربى

(٩) نشاط رئيسى فى جميع المنظمات

(١٠) أداة مفاضلة

(١١) ما يحدث على شاشات التلفزيون عند الاختلاف فى الرأى

(١٢) سؤال رئيسى يطرح عند حدوث المشكلات.

(١٣) شئ تضعه النساء على ملابسها أو على وجوهها فى الأفراح.



(٢) تمرين المصطلحات الإدارية

هات إثنى عشر كلمة إدارية تتكون من خمسة حروف ثم وزعها فى أقسام الدائرة التى تحمل ذات رقمها ثم احذف الأحرف المتشابهة وكون بالأحرف الباقية جملة مفيدة..

المفاهيم:

١- وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء العاملين

٢- عالم مشهور وضع تصوره للقلق وأسبابه ونتائجه فى كتابه التثبيط.. الأعراض..

٣- بدائل متعددة يصعب الاختيار من بينها.

٤- قوة غير منظورة تلمس من نتائجها

٥- وسيلة للتأكد من أن ما تم مطابق لما هو مستهدف.

٦- الوسيلة التى تجعل العالم الخارجى مفهوماً ومدركاً ومستوعباً.

٧- سلوك تشنجى يؤثر فى شخصية الفرد ويعرض حياته للخطر.

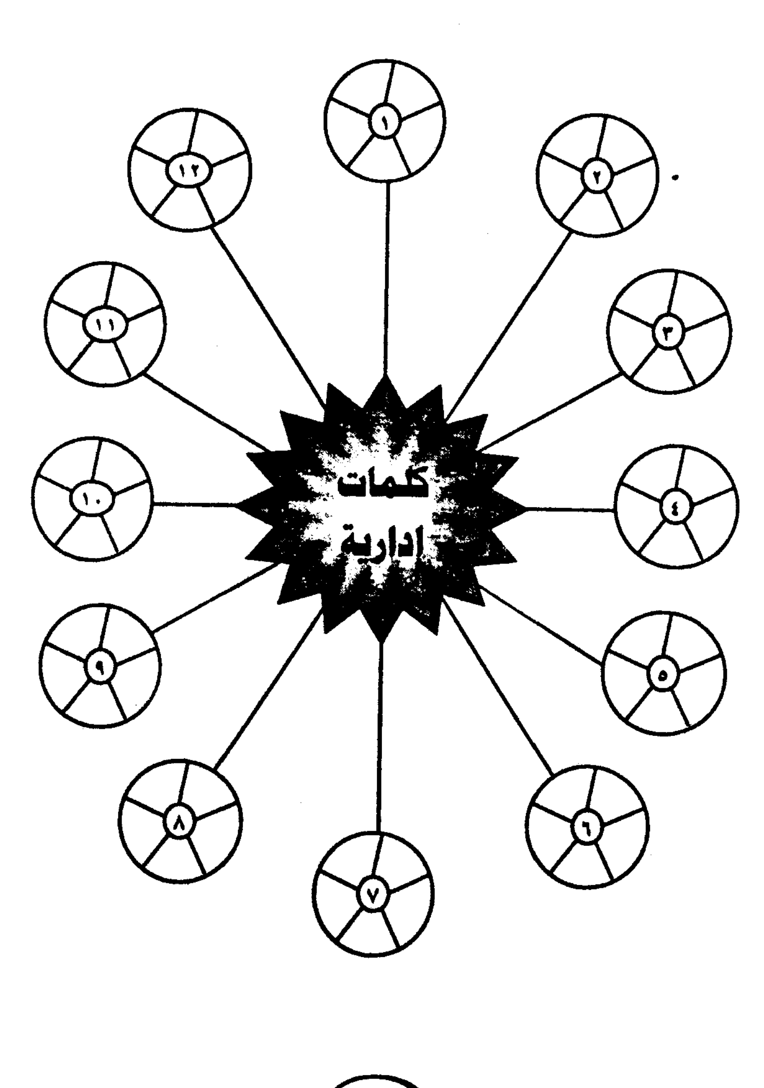
٨- نشاط نقوم به عن سابق تصور وتصميم بغية الوصول إلى هدف.

٩- مجموعة من الأعمال المتشابهة أو المكملة لبعضها البعض أو المتلازمة الأداء.

١٠- مـرحلة تفكيـر مـسـتـقـبلى بقـصـد التـعـرف على المشكلات والاسـتـعـداد لحلها.

١١- وسيلة يتم بها اكتساب أساليب متطورة تسهل للفرد أمور حياته.

١٢- الأسلوب الذى يمكن عن طريقة توضيح تقسـيم اداء الأعمـال وتفويض السلطة والمسئوليات من أجل تمكين الأفراد من العمل معاً.



(٣) أرقام سرية

ابحث عن الأرقام المكونة لمجموعة الأرقام أسفل الجدول فى الصفحة التالية سواء كانت طولية أو عرضية أو محورية من أسفل أو من اعلى من اليمين او من الشمال.. وعندما تجدها أشطب أرقام كل مجموعة عثرت عليها وبنفس ترتيبها.. وفى النهاية تتبقى بعض الأرقام التى لم تشطب.. إذا جمعتها بجوار بعضها وبنفس ترتيبها ستجيب عن رقم السر..

١	١	٩	٨	٧	١	٢	٤	٧	٥	٦	٧	٣	٢	١
٧	٨	٢	٩	٦	٣	١	٣	٢	٢	٣	٤	٥	٧	٢
٨	٣	٤	٧	٦	١	١	٢	٣	٩	١	٩	٤	٦	٣
٩	٤	١	٥	٢	٢	٢	٢	٤	٦	٢	٧	٣	٨	١
٣	٩	٣	٤	٦	٥	٥	٣	٢	٤	١	١	٠	٢	٧
٩	١	٤	٠	٠	٠	٢	٠	٩	١	١	٢	١	٤	٥
١	٢	٦	٣	٤	١	٠	٥	٢	٨	١	٦	٩	٩	٩
٧	٥	٣	٠	٣	٤	٦	٤	١	٦	٧	١	٠	٤	٣
٦	١	٦	١	٢	٣	١	٨	٧	٥	٢	١	١	٢	٨
٤	١	٢	٣	٤	٩	٤	١	٤	٤	٧	٢	٥	٠	٥
٧	٩	١	٦	٤	٤	٧	٤	٨	٧	٦	٣	٢	١	٦
٠	٧	٥	٢	٠	٠	٣	٢	١	١	٨	٤	٤	٩	١
٢	٨	٤	٢	٣	٢	٢	٢	١	٥	٥	٧	٥	٤	٨
٢	١	٦	٩	١	٢	٢	٤	٣	٣	٦	٧	٥	٤	٨
١	٢	٢	٥	١	٤	٧	١	٩	٦	٩	٤	٢	٤	١

١٢٢٠ - ١٨٤٥ - ١٩٦٩ - ١٣٢١ - ٦٧٣٢ - ١٩٨٧ - ١١١٢١٣ - ٢٢٥١٤٧ - ٧١٠٩٥ -
٧١٦ - ٨٧٥٤ - ٢١٤٩ - ٦٥٨٣ - ١٥٧٢ - ٢٠١٩٤٤ - ١٨٧٩ - ٥٧٤٣١ - ٤٤١٥٦٤ - ٣٣ -
٦٩١٢٢٤ - ٤٧٤٦٤٥ - ٢٣٢٢٢١ - ٤٥١٢ - ٣٤ - ٢٩٦٣ - ٢٥ - ٣٩٧٧٦٤ - ٢٠٠٣٢ -
٩٨٧ - ٦٤٤٧ - ٢٠٠٤٢٣ - ١٢٣٩٨٧ - ١١٨ - ٥٦٣٤ - ٨٤٧ - ٢٦٢ - ١٥ - ٩ - ١٩٤٧ -
٦٢١٧٩٤ - ٢١٩٤٣ - ٢٨٦٧ - ١٠٣٤٥ - ١٣٢٢ - ١٤٦٩ - ١٢٣ - ١٥ - ١٧ - ٦٢٥ - ٢٤ -
١٣١٢ - ٣٤٦٥ - ٣٠ - ٤٠٠٠ - ٦٣٤ - ٢

الرقم السرى هو إجابة السؤال .. متى التحق فريدريك تيلور بوظيفة ميكانيكى بشركة ميدفال الأمريكية..



قائمة المراجع

المراجع باللغة الإنجليزية

(1) L.S. Harms, Human Communication: The New Fundamentals (New York: Harper and Row Publishers 19740

(2) Wilbur Schramm and Donald F. Roberts The Process and Effects of Mass Communication, Revised Edition (urbana University of illinois Press, 1978)

(3) Kontz H. O' Donnell, C., Princip les f Management, M, Graw. Hill Co, New York 1968

(4) Mcfar Land, Dattan Management: Foundations and Practice New Macmillan Publishing Co., Inc. 1979

(5) Shannon and W. weaver, the mathematical theory of communication, Urbana, 111 : university of 11 linois press 1999

(6) b. WEOTLEY AND M MAClean. "Aconceptual model for communication Research Journalism Quarterly (Winter 1957)

(7) Larry A. Samover and Other,s Understanting Intercultural Communication

(8) W. Redding and G. Sanborn Business and industrial Communication New York: Harper , Row 1964

(9) O. Katz, and R. Kahn. The Social Pysychology of Organization New York: Johnwiley Sons 1966

(10) John Baird, Jr. the Dynamic of Organizationa; Communications (New York) Harper Row, 1977.



المراجع باللغة العربية

(١) د. ابراهيم أبو عرقوب - الاتصال الانسانى ودوره فى التفاعل الاجتماعى - دار مجد لاوى للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٣ .

(٢) بيار غيرو - السيمياء - ترجمة انطوان ابى زيد - منشورات عوايدات - بيروت - مارس - منشورات عويدات ١٩٨٤ .

(٣) عبد الحافظ محمد سلامة - وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية- دار الفكر - عمان - ١٩٩٣ .

(٤) قسم الدراسات والأبحاث فى التليفزيون الأردنى - اتجاهات الرأى العام فى التليفزيون الأردنى - دورية الاذاعات العربية تشرين الأول - ١٩٧٤ .

(٥) د. محمد عبد الغنى حسن - مهارات الاتصال مركز تطوير الإدارة و التنمية - القاهرة - ١٩٩٥ .

(٦) محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة - دار زهران - عمان ١٩٩٩ .

(٧) د. أحمد العقاد - الشركة العربية للاعلام العلمي - شعاع

(٨) د. عبد الله الطويرقي - علم الاتصالات المعاصر - مكتبة الهيكان - الرياض - ١٩٩٧

(٩) د. كامل محمد المغربي - السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم - دار الفكر - عمان ١٩٩٥ .

(١٠) د. محمد الحناوى - السلوك التنظيمى - المكتب العربى الحديث - الاسكندرية - غير مبين سنة النشر.

(١١) د. صالح خليل أبو أصبع - العلاقات العامة والاتصال الانسانى دار الشروق - عمان ١٩٩٨ .

(١٢) د. صالح خليل أبو اصبع - بحث فى مفاهيم الاتصال فى التراث العربى - ندوة أقسام الاعلام بالجامعات العربية - جامعة العين - الامارات العربية ١٩٨٤

(١٣) مصطفي نجيب شاويش - الادارة الحديثة - دار الفرقاني - عمان ١٩٩٣ .

(١٤) جاري ديلر - أساسيات الإدارة - دار المريخ للنشر - الرياض - ١٩٩١ .

(١٥) د. محمد قاسم القريونى - مبادئ الإدارة - دار وائل للنشر - عمان ٢٠٠١

(١٦) د. صلاح عبد الباقي - نظم الاتصال - مدخل إداري - الاسكندرية ٢٠٠٥ .

(١٧) د. حمد فهمي جلال - تنمية مهارات الاشراف الفعال -دورة تدريبية خاصة ببنك الاسكان - بالاردن.

(١٨) د. توفيق عبد الرحمن - برنامج بلازما الشخصية

(١٩) د. سيد خير الله - المعهد القومى للتنمية الادارية.

الفهرست